أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية

The Importance of Using Target Costing to Increase the Efficiency of Pricing Bank Services

اعداد

محمد راجح خليل ابو عواد

إشراف

الأستاذ الدكتور محمد مطر

قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة

جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا

كلية العلوم الإدارية والمالية

آب ، 2008 م

التفويض

أنا محمد راجح خليل أبو عواد أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات و/أو المؤسسات و/أو الهيئات و/أو الأشخاص عند طلبها .

الاســـم : محمد راجح خليل أبو عواد

التـاريخ : 2 / 8 / 2008

التوقيــع :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها

"أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية"

وأجيزت بتاريخ **02/08/ 2008**

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
1- الأستاذ الدكتور محمد عطية مطر	رئيساً ومشرفاً	
2- الأستاذ الدكتور محمد عبدالعال النعيمي	عضواً	
3- الأستاذ الدكتور عبدالناصر ابراهيم نور	عضواً	
4- الدكتور توفيق حسن عبدالجليل	عضواً خارجياً	

ت

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على اكرم المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

الشكر لله أولا، الذي أعانني على أنجاز هذا العمل المتواضع.

ولا يسعني في هذا المقام الا ان اتقدم بجزيل الشكر والامتنان الى استاذي الفاضل، الأستاذ الدكتور محمد مطر على تكرمه بالاشراف على هذه الرسالة وإحاطتي بالرعاية الصادقة والتوجيه الحكيم الذي كان له الاثر الكبير في اثراء هذه الدراسة والخروج بها الى حيز الوجود.

كما اتقدم بالشكر الى كل من ساهم في انجاز هذه الرسالة

الباحث

الإهداء

إلى والدي العزيزين

إلى إخواني وأخواتي

إلى زوجتي الحبيبة

إلى فلذة كبدي عبد الرحمن

إلى أصدقائي

الباحث

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس الملاحق

الملخص

أهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية

إعداد

محمد راجح خليل أبو عواد

أشراف

الأستاذ الدكتور محمد مطر

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف ما إذا كانت البنوك التجارية العاملة في الأردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية وأهمية هذا المنهج في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية .

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بصياغة ثلاث فرضيات رئيسية تفرع من الفرضية الثالثة ستة فرضيات فرعية، ومن ثم تم تصميم استبانه بهدف جمع المعلومات الأولية، تم توزيعها على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة تمثلت في مدراء الدوائر المرتبطة بعملية تسعير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية الأردنية أو من ينوب عنهم.

وقام الباحث باستخدام نظام الرزم الإحصائية SPSS لتحليل النتائج التي توصلت لها الدراسة، حيث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار T لعينة واحدة (One Sample T-Test).

و خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية :-

1- يوفر تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات وذلك من خلال توليد الحوافز لتخفيض تكلفتها.

2- تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة اكثر عدالة من وجهة نظر العميل من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية .

3- تدرك معظم البنوك التجارية المزايا المترتبة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

4- تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يسعى الى استقطاب مزيد من العملاء العمل على تحسين خدماته وتطويرها باستمرار وفقا لمتطلبات العملاء ورغباتهم وبحيث تكون ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرفه.

5- تتوفر لدى معظم البنوك التجارية اقسام متخصصة في التكاليف ولكن لا يتم الاستفادة منها في معظم الاحيان في تحسين تسعير الخدمات المصرفية .

6- لا تقوم اقسام التكاليف بدراسة سلاسل القيمة للخدمات المصرفية عند محاولة تخفيض تكلفة تلك الخدمات .

7- معظم البنوك التجارية يوجد لديها اقسام متخصصة في تسويق الخدمات المصرفية ، كما يوجد ادارات متخصصة في تطوير الخدمات تعمل باستمرار على تطوير منتجات البنك وطرح الجديد من الخدمات .

8- يوجد لدى معظم البنوك التجارية اقسام متخصصة في ادارة الجودة الشاملة تعمل باستمرار على الرقابة على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بهدف الارتقاء بمستوى خدماتها بما يتواكب مع المنافسة السائدة في السوق .

Abstract

"The Importance of using Target Costing to Increase the efficiency of Pricing Bank Services"

Prepared by

Mohammed Rajah Khalil Abu Awwad

Supervised by

Professor Mohammed Mater

The purpose of this study is to identify if the Commercial Banks in Jordan realize the benefits of using Target Costing in Pricing their services and The Importance of this Approach to Increase the efficiency of Pricing Services.

The researcher has formulated three major hypothesis and six sup hypothesis in order to achieve the objectives of the study. After that, a questionnaire was designed, to collect the primary information, and then distributed to the managers of department deals with Pricing Services in the commercial banks.

The researcher used the SPSS to analyze the results of the study by calculating the means and standard deviation and (One Sample T-Test). The results of the study showed the following:-

1- Using Target costing for pricing bank services, increase the elasticity of pricing policies through decreasing the cost of services.

2- Using Target costing for pricing bank services is fare more than the actual costing approach.
3- There is a very high competition in the banking sector so it's a must for banks to refine and improve their services to comply with customer's need with a very high quality and reliable price.
4- Most of Jordanian commercial banks know the advantages of using target costing.
5- Most of commercial banks in Jordan had a separate department of cost system, but without benefit from their information in increasing the efficiency of pricing services.
6- Cost departments in commercial banks didn't analyze value chain for services when they want to decrease there costs.
7- Most commercial banks in Jordan had a separate department for marketing and improvement services, which always working to improve current or new services.

الفصل الاول: الاطار العام للدراسة

1-1 المقدمة

1-2 مشكلة الدراسة

1-3 اسئلة الدراسة

1-4 اهداف الدراسة

1-5 اهمية الدراسة

1-6 فرضيات الدراسة

1-7 متغيرات الدراسة

1-8 محددات الدراسة

1-9 التعريفات الاجرائية

الفصل الاول

1-1 المقدمة

تتميز صناعة الخدمات المصرفية بكثرة تنوعها وتوسعها لتمس مرافق الحياة اليومية للمجتمعات المعاصرة وخاصة بعد ظهور خدمات مصرفية جديدة تختلف عن الخدمات التقليدية التي كانت سائدة في السابق، اضافة الى نظم المعلومات المتطورة التي يتم استخدامها الامر الذي ادى الى تسابق هذه البنوك في اعتمادها على هذه الاساليب بهدف تسهيل تنفيذ انشطتها المصرفية وارضاء الزبائن.

وفي ظل هذه التطورات وتزايد عدد البنوك التجارية العاملة في الاردن تشتد المنافسة السائدة بينها في تقديم ما هو افضل من اجل كسب رضا الزبائن واستمالتهم لغرض التعامل معه، ومع ان زيادة الحصة السوقية للبنك تعتمد على مجموعة من المعايير مثل سعر الخدمة، وجودتها، والسرعة في تقديم الخدمة، وحسن المعاملة التي يتلقاها الزبون. الا ان السعر الذي يدفعه الزبون للحصول على الخدمة يأتي على قمة سلم اولوياته للتعامل مع البنك وعليه فان سياسة تسعير الخدمات المصرفية تعتبر من اهم العوامل المؤثرة في نجاح وتقدم المؤسسات المصرفية وزيادة قدرتها التنافسية.

وتعتبر سياسة تحديد السعر للخدمات المصرفية من العمليات الصعبة والمعقدة وعليه فان تحديد السعر يجب ان يتم وفق اسس وقواعد مدروسة لا تأخذ بعين الاعتبار العرض والطلب، واسعار المنافسين فحسب، بل ايضا والاهم تكلفة الخدمة نفسها.

ويلاحظ انه بينما يقع عامل العرض والطلب وعامل اسعار المنافسين خارج نطاق سيطرة ادارة البنك الداخلية فان عامل تكلفة الخدمة المصرفية هو وحده الذي يقع ضمن نطاق السيطرة (مطر،1989،ص772) والذي قد يساعد في تحديد اسعار تتناسب مع اسعار المنافسين وتؤدي الى زيادة الحصة السوقية من خلال جذب اكبر عدد ممكن من العملاء الذين يطلبون هذه الخدمة.

ويؤدي تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في البنوك وأستخدامه في تسعير الخدمات المصرفية الى تمكين البنوك التجارية من تحديد أسعار تتنافس مع أسعار المنافسين وتتناسب مع رغبة العملاء ومقدرتهم على الدفع وبالتالي تحقيق أهدافها الاخرى المترتبة على ذلك، الا أن هذا المنهج يحتاج الى مقومات أساسية تعتبر دعائم لنجاحه ولا بد من توفرها. ومن أهم هذه المقومات توفر نظام تكاليف يمكِّن من حصر التكاليف المرتبطة بالمنتجات.

وسيتم في هذه الدراسة توضيح مفهوم الخدمة المصرفية وخصائصها ومن ثم بيان اقسام البنك المختلفة والخدمات التي تقدمها ومن ثم بيان نظم التكاليف في البنوك التجارية وبعدها سيتم الخوض في تسعير الخدمة المصرفية ومداخل التسعير التقليدية، وصولا الى منهج التكلفة المستهدفة والمقومات الاساسية اللازمة لنجاحه ومدى تحسين كفاءة التسعير من خلال استخدام هذا المنهج.

2-1 مشكلة الدراسة

ان تصاعد حمى المنافسة في سوق الخدمات المصرفية وكذلك تعدد وتنوع هذه الخدمات بالاضافة الى تعاظم استخدام التكنولوجيا في تقديمها يضع البنوك التجارية في الاردن امام عدة تحديات وذلك في سعيها للنجاح والاستمرارية. اذ اصبح لزاما عليها ليس فقط السعي الى ابتكار خدمات جديدة تلبي رغبة العملاء وانما ايضا الحرص على تقديم تلك الخدمات بالجوده والسعر الذي يرضي العميل ويكون قادرا على دفعه ثمنا لتلك الخدمة.

في ظل تلك المعطيات تكون ادارة البنك امام خيارين لا ثالث لهما وهما: -

الخيار الاول: الاستمرار في تطبيق المنهج التقليدي للتسعير الذي يبدأ من تحديد التكلفة الفعلية للخدمة ليضاف اليها هامش الربح المرغوب فيه وصولا للسعر الذي يطلب من العميل ان يدفعه مقابل الخدمة علما بان حرية ادارة البنك في تطبيق هذا المنهج محدودة في ظل المنافسة الشديدة السائدة في سوق الخدمات المصرفية من جهة ولان بعض هذه الخدمات قد تكون اسعارها محددة مسبقا بموجب تعليمات البنك المركزي من جهة اخرى.

الخيار الثاني: هو الاحدث والذي يسير في اتجاه معاكس للخيار الاول يتمثل في تطبيق منهج التسعير القائم على التكلفة المستهدفة(target costing). اذ يبدا هذا المنهج من السعر الذي يرغب العميل به ويكون قادرا على دفعه ثمنا للخدمة وبناء على هذا السعر يتم تحديد هامش الربح المستهدف وصولا للتكلفة المستهدفة.

لكن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة ومن ثم التمكن من تحديد اهدافه المرجوة ليس مرهونا فقط برغبة ادارة البنك في تبني هذا المنهج وانما الاهم من ذلك ان يتوفر لدى البنك المقومات والشروط اللازمة لتطبيقه.

3-1 اسئلة الدراسة

في ظل المشكله المحدده اعلاه للدراسة تتمثل عناصرها الرئيسية في البحث عن اجابات للتساؤلات التالية: -

1- هل تتوفر لدى المصارف الاردنية القناعة في تبني منهج التكلفة المستهدفة لدى تسعير الخدمات المصرفية ؟

2- هل تدرك المصارف الاردنية المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة ؟

3- وفي حال توفر القناعة لديها لتطبيق هذا المنهج، هل تتوفر لدى تلك المصارف المقومات والشروط اللازمة لتبنيه ؟ وتشمل هذه الشروط والمقومات ما يلي:

أ- هل تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام وادارات متخصصة للتكاليف ؟

ب- هل تعتمد البنوك الاردنية على معلومات محاسبة التكاليف المبني على الانشطة عند تسعير خدماتها المصرفية ؟

ت- هل تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصه بدراسة حاجات العملاء وتطوير وتصميم الخدمات التي تلبي رغباتهم ؟

ث-هل تتوفر لدى البنوك اقسام متخصصة بدراسة خدمات المنافسين واسعارها؟

ج- هل تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصه بهندسة القيمة وتقييم لمراحل وانشطة سلاسل القيمة (Value Chain) ؟

ح- هل تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصة في ادارة الجودة الشاملة ؟

4-1 اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى استكشاف ما اذا كانت البنوك التجارية العاملة في الاردن تدرك المزايا المترتبة على تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء ومن ثم الوقوف على ما اذا كانت تتوفر لدى تلك البنوك القناعة وكذلك المقومات والشروط اللازمة لتطبيقه.

5-1 اهمية الدراسة

تنبع اهمية الدراسة من كونها تبحث منهجا حديثا لتسعير الخدمات المصرفية هو منهج التسعير القائم على مفهوم التكلفة المستهدفة الذي يجعل من العميل او الزبون المحور الاساسي في تحديد سعر الخدمة المصرفية. وتخدم الدراسة والنتائج التي ستكشف عنها البنوك التجارية في الاردن من خلال تعزيز مراكزها التنافسية في سوق الخدمات المصرفية وصولا لاهدافها المرجوة في الاستمرار وزيادة حصتها السوقية وتعظيم الربحية، اضافة الى انها ستخدم العميل بصورة غير مباشرة في حال تطبيق هذا المنهج في التسعير وذلك من خلال تبني هذه البنوك للسعر الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه كاساس في عملية تطوير خدماتها المصرفية.

6-1 فرضيات الدراسة

بموجب مشكلة الدراسة والاسئلة المطروحه حولها تقوم الدراسة على ثلاث فرضيات رئيسية تتفرع الفرضية الثالثة منها الى مجموعه من الفرضيات الفرعية. وذلك على النحو التالي: -

- ✓ **H01:** لا تتوفر لدى ادارات البنوك التجارية العاملة في الاردن القناعة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء.
- ✓ **H02:** لا تدرك البنوك التجارية العاملة في الاردن المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء.
- ✓ **H03:** لا تتوفر لدى البنوك التجارية العاملة في الاردن الشروط والمقومات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء.

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثالثة H03 الفرضيات التالية:

- ✓ 1- لا تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام وادارات متخصصة للتكاليف.
- ✓ 2- لا تعتمد البنوك الاردنية على معلومات محاسبة التكاليف المبني على الانشطة عند تسعير خدماتها المصرفية.
- ✓ 3- لا تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصه بدراسة حاجات العملاء وتطوير وتصميم الخدمات التي تلبي رغباتهم.
- ✓ 4- لا تتوفر لدى البنوك اقسام متخصصة بدراسة خدمات المنافسين واسعارها.

✓ 5- لا تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصه بهندسة القيمة وتقييم لمراحل وانشطة سلاسل القيمة (Value Chain).

✓ 6- لا تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصة في ادارة الجودة الشاملة.

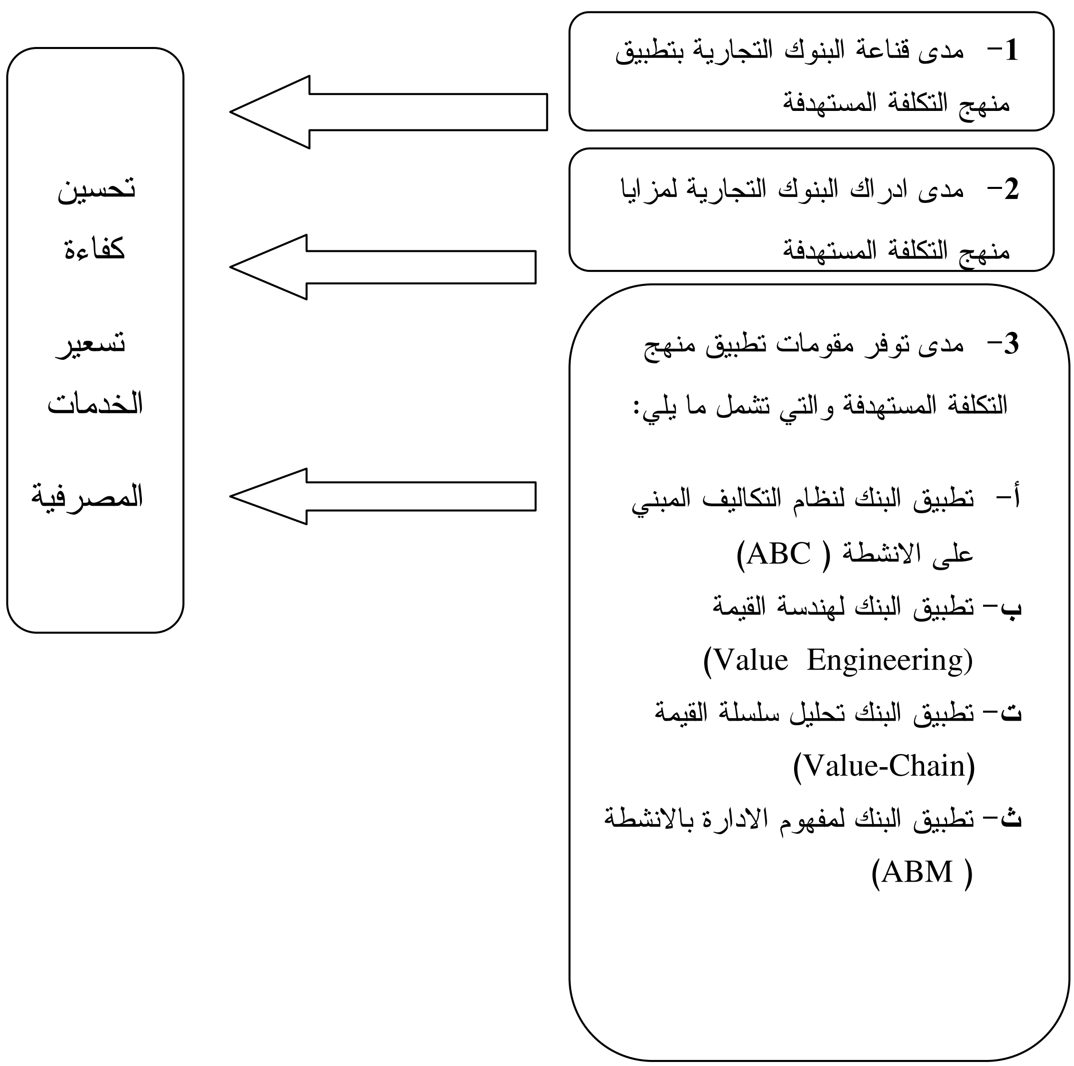
7-1 متغيرات الدراسة

تحددت متغيرات الدراسة بالشكل التالي: -

شكل رقم (1)

متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة

المتغيرات المستقلة **المتغير التابع**



ج– تطبيق البنك للبحث والتطوير (R&D)

ح– تطبيق البنك لمفهوم ادارة الجودة الشاملة (TQM)

الشكل من اعداد الباحث

8-1 محددات الدراسة

يوجد لهذه الدراسة محدد رئيسي وهو ان عينة الدراسة لا تشمل البنوك الاسلامية وكذلك البنوك الاجنبية العاملة في الاردن، وذلك كون سعر الخدمة المقدمة من قبل هذه البنوك لا يشكل الدافع الاساسي للتعامل معها، فمثلا توجد دوافع دينية للتعامل مع البنوك الاسلامية قد تكون اهم من السعر.

اضافة الى ذلك فان تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية ما زال حديث العهد في المصارف الاردنية وعليه فان الادارات او الاقسام المسؤولة عن تسعير الخدمة المصرفية ما زالت بحاجة الى توعية بالمفاهيم والآلية التي يطبق من خلالها هذا المنهج.

9-1 التعريفات الاجرائية

المدخل الاقتصادي في تسعير الخدمات المصرفية: هو المدخل الذي يعتمد على دراسة العرض والطلب والمرونه السعرية للخدمة عند تحديد سعرها دون إعطاء الأولوية في ذلك لكلفة الخدمة، وكذلك لرغبة وقدرة العميل

مدخل التكلفة في التسعير

ويتفرع الى مدخلين هما

أ) **المدخل التقليدي:** وهذا المدخل – على عكس المخل الاقتصادي – يعتمد على كلفة الخدمة في تحديد السعر وذلك بوضع هامش ربح تحدده الادارة يضاف الى التكلفة الكلية للخدمة ليشكل السعر الذي يتم طرحها به.

ب) **المدخل الحديث (التكلفة المستهدفة " Target Costing"):** هو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من السلع او الخدمات. ويقوم على اساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للسلعه او الخدمة ومن ثم بناء لذلك يحدد هامش الربح Markup الذي ترغب بتحقيقه المنشأة ليطرح هذا الهامش بعد ذلك من السعر المستهدف ليتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة. وبعبارة اخرى يسير هذا المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير اي يبدأ من السعر المستهدف وصولا الى التكلفة المستهدفة.

السعر المستهدف "Target Price": هو السعر الذي يكون العميل راغبا وقادرا على دفعه لوحدة المنتج من السلعة او الخدمة ويمثل نقطة البداية لتحديد التكلفة المستهدفة ويتميز بأنه يحقق التوازن بين الاعتبارات التالية:–

- لا يزيد باي حال من الاحوال عن اسعار المنافسين لا بل يمكن ان يقل عنها.
- يقبله العميل ويمكن المصرف من تحقيق حصة سوقية مرغوب بها من قبل الادارة.
- يحقق الربح المستهدف والذي يمثل ادنى هامش ربح تقبله الادارة.

تحليل سلسلة القيمة "Value Chain Analysis": هي العملية التي يتم من خلالها تحليل النشاط التشغيلي الى الوظائف او الانشطة الفرعية التي يتكون منها بهدف التعرف على الوظائف او الانشطة الفرعية التي يحتاج اليها العميل وتكون ذات قيمة مضافة بالنسبة له، والوظائف او الانشطة الفرعية التى تشكل عبئا او نفقة ولكنها لا تضيف قيمة او منفعة للعميل " انشطة ليست ذات قيمة مضافة ".

هندسة القيمة "Value Engineering": هي عملية يتم من خلالها تحليل الانشطة التشغيلية للعملية الانتاجية للسلعة او الخدمة وذلك من اجل التخلص من الانشطة الفرعية التي لا تضيف قيمة اقتصادية للعميل، او ايجاد انشطة بديلة بتكلفة اقل مع المحافظة على جودة المنتج.

الرقابة على الجودة "Quality Control": وهي عبارة عن الالية التي يتم بموجبها تحديد درجة موافقة المنتج من السلع او الخدمات لرغبات وحاجات العميل من جهة ومراقبة مدى تقديم هذه الخدمة وفق ما تم تصميمه لها من اجراءات لتصل الى شكلها النهائي من جهة أخرى.

ربحية العميل "Customer Profitability": وهو من المفاهيم الحديثة المتعلقة بتحسين اداء المصارف وبموجبه يصنف العملاء في فئات مختلفة وبناء لمعايير محددة من اجل تحديد ربحية كل منهم ليتم بناء على ذلك تحديد المزايا التي تقدم لكل منهم سواء من حيث نوعية الخدمة او من حيث معدلات الفوائد المطلوبة على التسهيلات الائتمانية.

الفصل الثاني: الاطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الخدمات المصرفية

2-1-1 مفهوم الخدمة المصرفية

2-1-2 خصائص الخدمة المصرفية

2-1-3 وظائف البنوك التجارية

2-1-4 الاقسام التشغيلية التي تقدم الخدمات المصرفية

2-1-5 الاقسام الداعمة او المساندة للاقسام التشغيلية

2-2 نظام التكاليف في البنوك التجارية

2-2-1 مقدمة

2-2-2 اهداف نظام التكاليف في البنوك التجارية

2-2-3 مقومات نظام التكاليف في البنوك التجارية

2-3 تسعير الخدمات المصرفية

2-3-1 مقدمة

2-3-2 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية

2-3-3 الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية

الفصل الثاني

2-1 الخدمات المصرفية

2-1-1 مفهوم الخدمة المصرفية

لقد عرفت الجمعية الامريكية للتسويق الخدمة بانها " النشاطات او المنافع التي تعرض للبيع لارتباطها بسلعة معينة " وهذا التعريف لم يميز بصورة كافية بين السلعة والخدمة وعرَّف Garrison 2000 الخدمة بأنها " اي نشاط او سلسلة من الانشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة ولكن ليس ضروريا ان تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك وموظفي الخدمة او الموارد المالية او السلع او الانظمة والتي يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل"، اما Kotler 2000 فقد عرفها على انها " اي نشاط او انجاز او منفعة يقدمها طرف

ما لطرف آخر، وتكون اساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها اي ملكية، وان انتاجها او تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس وقد لا يكون".

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ انه عند الحديث عن الخدمات فاننا نتعامل مع اشياء غير ملموسة وليس بالضرورة ان يصاحبها انتقال مادي للشئ او حيازة وانما الحصول على المنفعة او الفائدة بصورة غير ملموسة. (الضمور،2005،ص 18)

ان مفهوم الخدمة المصرفية لا يبتعد او يختلف كثيرا عن مفهوم الخدمة بشكل عام فبالامكان تعريف الخدمة المصرفية بانها مجموعة من الانشطة او الفعاليات الخدمية التي يقدمها المصرف بغرض تلبية حاجات ورغبات العملاء.

ان ما يميز الخدمة المصرفية هو ان انتاجها ووقوع الطلب الفعلي عليها يكون في نفس الوقت مما يجعل الدور الذي يلعبه مقدم الخدمة كبيرا وفعالا في اثارة وتحقيق الطلب الواقع على الخدمة وفي كسب العملاء وبناء الثقة وتقوية العلاقة معهم كي لا تتعرض المصارف الى خسارة الفرصة السوقية المتاحة. كما يلاحظ ان مستوى الاشباع للمستفيد يرتبط بمستوى اداء الافراد والمكائن التي تقدم هذه الخدمة. مما سبق نجد ان الخدمة المصرفية تمثل نشاطا او عملا يقدم الى المستفيد من قبل الافراد او المكائن او الاجهزة وقد ترتبط او لا ترتبط بسلعة معينة. فعلى سبيل المثال: -

- حصول العميل على معلومات يحتاجها من خلال التقائه بالعاملين يرتبط بالشخص الذي يقدمها
- قيام العميل بسحب النقود عن طريق الصراف الالي يرتبط باستخدام هذا الصراف.

- تعبئة نموذج السحب او الايداع يرتبط بالعاملين في المصرف كذلك يرتبط بالمستند كسلعة مساعدة في الحصول على الخدمة.

2-1-2 خصائص الخدمة المصرفية

تتشابه خصائص الخدمات المصرفية مع خصائص الخدمات بشكل عام الا انها تختلف عنها في الانشطة والاجراءات المتبعة لتقديم الخدمة المصرفية وطريقة اداء العاملين والمعدات المستخدمة في تقديمها كذلك تختلف من حيث طبيعة المستفيدين باختلاف حاجاتهم ورغباتهم وطبيعة المنافع التي يرغبون بالحصول عليها، ويمكن ايجاز بعض هذه الخصائص بما يلي:- (يوسف،2005، ص 60)

1- **الاعتماد على الودائع:** حيث يرتبط قسم الودائع ارتباطا وثيقا باقسام البنك الاخرى وخصوصا قسم التسهيلات المصرفية الذي يعتمد نجاحه اساسا على نجاح قسم الودائع وعلى مجموع محصلة هذه الودائع وطرق استثمارها وتوظيفها ومن مقاييس نجاح البنك قدرته على ادارة الودائع التي بحوزته.

2- **التلازمية:** وتعني درجة ارتباط الخدمة بمقدمها وما يتطلبه من نوعية خاصة من العاملين المهرة والذين يتميزون بسرعة الاداء والدقة في العمل.

3- **اللاملموسية** : اي ان الخدمة المصرفية غير ملموسة مما يصعب لمس الخصائص المادية والمنفعية لها، ويصعب على المصرف تقديم عرض ملموس للخدمة المصرفية.

4- **عدم قابلية الخدمة للتخزين** : حيث ان انتاجها يتزامن مع وقوع الطلب الفعلي عليها مما يترتب عليه ضرورة توفر حد مناسب من الطاقة الانتاجية سواء من حيث الافراد العاملين او من الاجهزة والمعدات، من اجل مواجهة الطلب في لحظات الذروة.

5- **الانتشار الجغرافي:** وذلك بهدف الوصول الى العملاء في مناطقهم وتحقيق اكبر حصة سوقية ممكنة.

6- **استخدام احدث التقنيات في تقديم الخدمة المصرفية.**

كما بين (العمري، 2003، ص 19) **مجموعة من الخصائص التي تميز معاملات البنوك وتترك اثارها على تكاليف الخدمات من اهمها ما يلي:**

1- تتوزع الاعمال في البنك التجاري على اقسامه المختلفة حيث يوجد لكل قسم مستنداته وسجلاته وكشوفاته الاحصائية الخاصة به.

2- تتميز عمليات البنك بكثرتها وتشابهها: فمثلا نجد ان عمليات الايداع والسحب كثيرة واجراءاتها متشابهة وعليه فان استخدام الالات والانظمة الحديثة يمكن من انجاز تلك المعاملات بسرعة فائقة ودقة متناهية وجهد بشري اقل.

3- معظم تكاليف البنك من الفوائد والعمولات: حيث ان التكاليف تكون مرتفعة نسبيا وتشكل ما نسبته 70- 80% من اجمالي التكاليف تقريبا. فمعظم ايرادات البنك تتحقق من خلال فوائد القروض والتسهيلات التي تمنحها لعملائها.(ظاهر،2005، ص 32)

4- القدرة على التنبؤ: فالبنك يمكنه التنبؤ بفترات ارتفاع مستوى النشاط وذلك ان بعض الخدمات ترتبط بمواسم وفترات معينة، كبداية الشهر او نهايته او الاجازات الصيفية وهذه التوقعات تمكن البنوك من ترتيب امورها لمواجهة الضغط المحتمل

5- تقلب حجم المعاملات: حيث يتصف حجم النشاط بشكل عام بالتقلب على مدار اليوم وعلى مدار الشهر وهذا يتطلب باستمرار توفر حد مناسب من الطاقة سواء في الافراد او في الاجهزة والمعدات من اجل مواجهة هذا التقلب.

2-1-3 وظائف البنوك التجارية

لقد بين قانون البنوك رقم 28 لسنة 2000 في المادة رقم 37 الوظائف الاساسية للبنوك وتشمل: -

1- قبول الودائع بمختلف اشكالها.

2- منح الائتمان بجميع انواعها بما في ذلك تمويل العمليات التجارية.

3- تقديم خدمات الدفع والتحصيل.

4- اصدار اوراق الدفع بما في ذلك السحوبات البنكية وبطاقات الدفع والائتمان والشيكات السياحية وادارتها.

5- التعامل بادوات السوق النقدي وبادوات راس المال بيعا وشراءً لحسابه او لحساب عملائه.

6- شراء الديون وبيعها سواء بحق الرجوع او بدونه.

7- التمويل بطريقة التأجير.

8- التعامل بالعملات الاجنبية في اسواق الصرف الانية او الاجلة.

9- ادارة اصدارات الاوراق المالية او التعهد بتغطيتها وتوزيعها والتعامل بها.

10- تقديم الخدمات الادارية والاستشارية للمحافظ الاستثمارية وتقديم خدمات امين الاستثمار ويشمل ذلك ادارة الاموال واستثمارها لحساب الغير.

11- عمليات الادارة والحفظ الامين للاوراق المالية والاشياء الثمينة.

12- تقديم خدمات الوكيل او المستشار المالي.

13- اية نشاطات اخرى تتعلق باعمال البنوك يوافق عليها البنك المركزي بموجب اوامر خاصة يصدرها لهذه الغاية.

مما سبق يلاحظ ان البنك المركزي الاردني وضع الخطوط العريضة للخدمات المصرفية والتي تشمل كافة الخدمات الفرعية، وعليه فان البنوك التجارية تعمل جاهدة على تطوير واستحداث خدمات مصرفية جديدة بما يتوافق وتعليمات البنك المركزي وتلبي رغبات العملاء بنفس الوقت.

2-1-4 الاقسام التشغيلية التي تقدم الخدمات المصرفية

تقوم البنوك التجارية بتقديم خدماتها المصرفية من خلال اقسام وفروع البنك المختلفة ويرى الباحث أن الاطار العام للبنك التجاري يتمثل في مجموعة الاقسام المتخصصة التالية: -

1- **قسم الودائع:** وهو القسم الذي يتعامل مع الجمهور مباشرة ويتقبل الودائع ويقوم بفتح الحسابات وتغذيتها وهو عمل اساسي من اعمال البنك ويعتبر قسم الودائع من اكثر الاقسام مواكبة للتطور التقني لارتباطة المباشر بالعملاء.

ويكتسب قسم الودائع اهميته في البنك التجاري مما يلي: -

أ- **التعامل مع البنك يبدأ من قسم الودائع:** وعادة ما ترسم هذه البداية اسس النجاح والتعامل بين البنك وعملائه.

ب- **العلاقة الوثيقة بين قسم الودائع وبقية اقسام البنك الاخرى:** فالخدمات المصرفية التي تقدمها الاقسام المختلفة للعملاء تتم من خلال حساباتهم في قسم الودائع وبالتالي فان التعاون والتنسيق بين قسم الودائع والاقسام المعنية تنعكس اثاره على مستوى الخدمة المقدمة للعميل.

ت- **قسم الودائع هو قسم الحسابات وخدمات الجمهور:** عرف قسم الودائع ضمن التاريخ المصرفي بانه قسم الحسابات وتتم في اطاره معظم العمليات المتعلقة بهذه الحسابات، من اصدار لدفاتر الشيكات والحوالات الداخلية وصرف الشيكات وايداعها في الحسابات وتسهيل اكتتاب الجمهور في اسهم وسندات الشركات واحتساب الارباح على ودائع العملاء اضافة الى تقديم الخدمات الذاتية وخدمات الانترنت.

2- **قسم الحوالات**

تتمثل اهم اعمال هذا القسم باستلام الحوالات الواردة وقيدها لحسابات العملاء المستفيدين منها، او اصدار الحوالات الخارجية بناء على طلب العملاء، اضافة الى اصدار الشيكات بالعملات الاجنبية والشيكات السياحية.

ويعتبر قسم الحوالات من الاقسام الهامة في البنك لانه يمثل احد القنوات الهامة في صلة البنك بالبنوك الاخرى ولانه يساهم مساهمة كبرى في كسب عملاء جدد من الاشخاص الذين تردهم حوالات.

3- قسم الاعتمادات المستندية الصادرة والواردة

وهو القسم المسؤول عن ترتيب اجراءات اصدار الاعتمادات بناء على طلب عملائه ولصالح جهات مستفيدة يتعهد فيها البنك بدفع قيمة الاعتماد اذا قام المستفيد بتنفيذ شروط الاعتماد من خلال تقديمه مستندات مطابقة لشروط الاعتماد، ويلجأ العملاء لاصدار الاعتمادات لضمان التزام المستفيد منه بتنفيذ شروطه حسب الاتفاق ولحفظ اموالهم من الضياع والسرقة، كذلك يقوم هذا القسم باجراءات استلام الاعتمادات الواردة وتدقيقها وتبليغها للعملاء حتى يتم تجهيز المستندات المطلوبة فيها لضمان تحصيل المبالغ لصالح عملائه. ويجدر الاشارة الى ان عملية اصدار الاعتمادات المستندية تعتبر من التسهيلات المصرفية الغير مباشرة والتي تحتاج الى موافقة قسم التسهيلات عليها قبل البدء باصدارها.

4- قسم الكفالات

وهو القسم المتخصص باصدار خطابات الضمان بناء على طلب عملائه ولصالح طرف ثالث هو المستفيد ويتعهد فيها البنك بدفع قيمة الكفالة عند ورود مطالبة من طرف المستفيد ضمن فترة سريانها اذا اخل العميل بتنفيذ التزاماته المنصوص عليها في الكفاله. وتعتبر الكفالات من ضمن التسهيلات المصرفية غير المباشرة والتى تحتاج الى موافقة ائتمانية قبل البدء باصدارها.

5- قسم بوالص التحصيل الصادرة والواردة

وهو القسم المعني باستلام مستندات بوالص التحصيل الواردة وتحصيلها من العملاء ومن ثم تحويلها للمستفيدين منها. كذلك يقوم باستلام بوالص التحصيل من العملاء بهدف ارسالها للتحصيل من البنوك المراسلة.

6- قسم التسهيلات

تعتبر التسهيلات المصرفية من اهم الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية كونها تعتبر الرافد الرئيسي للايرادات، اضافة الى انها تشكل جزءاً اساسياً وكبيراً من موجودات البنك، وتقدم البنوك نوعين من التسهيلات المصرفية وهما:

أ- **التسهيلات المصرفية غير المباشرة:** وهي التسهيلات التي لا تتضمن تقديم مباشر للاموال وانما تتمثل بقيام البنك باصدار كتب تعهد بناء على طلب عميله بدفع مبلغ من المال لصالح جهة ثالثة خلال مدة معينة في حالة تحقق شروط معينة، مثل الكفالات، والاعتمادات.

ب- التسهيلات المصرفية المباشرة: وهي التسهيلات المصرفية التي تتضمن قيام البنك بتقديم الاموال وما في حكمها لعملائه مثل خصم الكمبيالات، والجاري مدين، والسلف، والقروض قصير الاجل او طويلة الاجل. مقابل سعر فائدة محدد مسبقا.

7- قسم الكمبيالات

نظرا لقيام البنوك بمنح التسهيلات المصرفية المختلفة فان هذا يترتب عليه التزامات للاخرين تجاه البنك الامر الذي دفع البنوك للحرص على ضمان حقوقها وحقوق اصحاب الودائع الموجودة في ذمة الاخرين، فمثلا عند قيام البنك بمنح قرض لا بد له من توثيق هذه العملية من خلال توقيع المدين على كمبيالات بقيمة هذا الدين ضمانا لالتزامه بالدفع.وقسم الكمبيالات هو القسم المعني بعملية ادخال ومتابعة تسديد هذه الكمبيالات. كذلك من مهام هذا القسم حفظ الكمبيالات وقبول كمبيالات برسم التحصيل لصالح العملاء وقبول كمبيالات التأمين كضمان لالتزاماتهم مقابل القروض الممنوحة لهم.

8- قسم الاوراق المالية

وهذا القسم يوجد لدى البنوك التي تمارس اعمال الوساطة المالية حيث تقوم بشراء وبيع الاوراق المالية لحسابها او لحساب عملائها.

2-1-5 الاقسام الداعمة او المسانده للاقسام التشغيلية

تعتبر الاقسام المساندة للاقسام التشغيلية من الاقسام الهامة التي لا بد من تواجدها لضمان قيام البنك بتقديم خدماته وسير اعمالة بجودة عالية ومن هذه الاقسام: –

1– قسم المحاسبة

وهو القسم المسؤول عن تنفيذ اجراءات الدورة المحاسبية ومطابقة عمليات اقسام البنك المختلفة مع السجلات المحاسبية، اضافة الى ذلك يقوم بتحليل القوائم المالية وبيان المركز المالي للبنك ومدى تحقيقه للاهداف المالية المطلوبة والمخطط لها.

2– قسم الديوان: ويقوم هذا القسم باستلام البريد الوارد وتوزيعه على الاقسام المختلفة ويقوم باستلام البريد الصادر وارساله الى الجهات الخارجية المختلفة.

3– قسم السكرتاريا: ويتولى هذا القسم اعمال الطباعة وحفظ المراسلات الداخلية والخارجية.

ومن الاقسام المساندة الاخرى، تلك الاقسام او الدوائر المتواجدة في الادارة العامة لاي بنك والتي تكون مسؤولة عن خدمة كافة فروع البنك ومن امثلة هذه الدوائر ما يلي:–

1– **دائرة الموارد البشرية:** وتتولى هذه الدائرة عملية التوظيف والتدريب والتقييم لموظفي البنك بشكل عام اضافة الى قيامها بمراقبة اداء الموظفين والتزامهم بسياسات البنك المختلفة.

2– **دائرة المخاطر ومراقبة الالتزام:** وتتولى هذه الدائرة تحديد وتقييم المخاطر المتوقع تأثيرها على البنك ومن ثم تحليلها وتقدير الحد الاقصى لتأثيرها ومن ثم كيفية التعامل

معها، بهدف المحافظة على اصول البنك من الخسائر المحتملة جراء تقديم خدماتها المصرفية لعملائها. كذلك تتولى مراقبة التزام البنك بالقوانين والتعليمات.

3- **الدائرة القانونية:** وتقوم هذه الدائرة بتوثيق كافة معاملات البنك من الناحية القانونية اضافة الى دورها في المحافظة على حقوق البنك والدفاع عنها.

4- **دائرة الخدمات الادارية:** وتتولى هذه الدائرة تجهيز الفروع وصيانتها وتزويدها بكل ما تحتاجه من اثاث وقرطاسية ومواد لازمة لاداء مهامها اليومية.

2-2 نظام التكاليف في البنوك التجارية

2-2-1 مقدمة

ان حاجة القطاع المصرفي لمحاسبة التكاليف تأخرت عنها في القطاع الصناعي لعدة اسباب لعل من اهمها انفراد المصارف لعقود طويله بارباح كبيرة اخفت ضمنها خسائر بعض الخدمات التي كانت تؤدى ضمن مجموعة من الخدمات المصرفية الاخرى. وهذا السبب قد تغير في السنوات الاخيرة مع ازدياد المنافسة وانتشار التكنولوجيا حيث زادت المنافسة في

استقطاب الودائع وفي منح التسهيلات الامر الذي قلص الفوارق بين تكلفة الودائع وعوائد استثماراتها، كذلك ظهور العديد من الخدمات المصرفية التي تقدم بمبالغ زهيدة او مجانية اضافة الى ظهور العديد من الخدمات الالية التي لا يوجد منها عائد وتمثل تكلفة كبيرة على البنك.

كل هذه الامور اوجدت عوامل ضغط كبيرة على متخذي القرار وادت الى خلق الحاجة الى انظمة معلومات حول تكاليف العمليات المختلفة وعوائد الاستثمارات التي تدعم القرار الاداري مما يمكن البنوك من اعداد استراتيجيتها وخططها وصولا الى معادلة تسعيرية مناسبة لتلك الخدمات (العمري، 2003، ص 18).

ويختص نظام محاسبة التكاليف بتوفير المعلومات التفصيلية اللازمة عن تكلفة الوحدة سواء كانت دائرة او قسما او نشاطا او خدمة محددة (مرعي، 1995، ص 35) وبالتالي تجنب تقديم الخدمات الجديدة باسعار اقل من كلفتها مما يؤدي الى تحقيق خسائر تؤدي الى استنزاف موارد البنك

ويرتبط نظام محاسبة التكاليف في البنوك بدرجة كبيرة بنظام محاسبة التكاليف الصناعية من حيث كونه يقوم على نفس النظريات والمبادئ التي تقوم عليها محاسبة التكاليف الصناعية وكذلك على نفس الاسس والاجراءات بعد تطويرها لتلائم طبيعة الخدمات التي تقدمها البنوك (بالخير، 1991، ص 14) فالمنتج في البنوك هو خدمة وهذه الخدمة تعتمد على العنصر الانساني وهي حساسة للسرعة والدقة في تأديتها اضافة الى ان الخدمات التي تقدم تعتبر بطبيعتها غير نمطية وتختلف من عميل لاخر.

2-2-2 اهداف نظم التكاليف في البنوك التجارية

تهدف نظم التكاليف في البنوك التجارية الى القيام بما يلي: -

1- قياس تكلفة المنتج

ويقصد بالمنتج هنا كل خدمة يقدمها البنك لعملائه، وكذلك قياس تكلفة الادارات والاقسام المختلفة التي يضمها البنك.

ونظرا لطبيعة النشاط المصرفي القائم على تقديم الخدمة والتي تتصف بانها غير ملموسة تجعل من قياس التكلفة اصعب من المنتجات الملموسة، فقياس تكلفة الخدمة المصرفية يستلزم عناية خاصة بسبب حساسية العمل المصرفي وارتباطه بعوامل صعبة القياس مثل جودة الخدمة المقدمة ومستوى انجازها اكثر من ارتباطها بعوامل كمية قابلة للقياس بسهولة.

ولا بد عند قياس التكاليف من تحديد عناصر التكاليف المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية وتشمل: - (بدوي،1995، ص 30)

- **تكلفة اللوازم:** وتتضمن تكلفة الادوات المكتبية والقرطاسية والمطبوعات المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية

- **تكلفة العنصر البشري:** ويعتبر هذا النوع من التكاليف والمتمثل في طبيعة الخدمات التي يحصل عليها العميل من الموظفين العاملين في البنك على اختلاف مستوياتهم، من اهم عناصر التكلفة.
- **تكلفة خدمات رأس المال:** وتتمثل في نصيب الخدمة المصرفية من التكلفة الرأسمالية للبنك متمثلة في تكلفة المباني ومعدات البنك وغيرها من النفقات الرأسمالية ويضاف الى ذلك تكلفة الحصول على الاموال والتي تشكل الجزء الاكبر من التكاليف.

2- الرقابة على عناصر التكاليف

ويمكن تعريف الرقابة بانها العملية التي يتم من خلالها التأكد من ان انشطة المنشأة تطابق المخطط له والاهداف الموضوعة فلا وجود للرقابة دون وجود اهداف وخطط موضوعة. (Drury, 2005, p 302)

وعملية الرقابة على التكاليف مرتبطة بشكل كبير بتحديد التكلفة سواء للاقسام او الخدمات حيث تكون هناك خطط موضوعه مقدما ومن ثم تقارن التكاليف الفعلية مع ما هو مخطط له مسبقا وبيان الفرق بينهما ليتم تقصي اسبابه وتحديد المسؤولين عنه لكي يتم اتخاذ الاجراءات الادارية المناسبة.

ويلقى على عاتق المديرين اتخاذ نوعين اساسيين من القرارات المهمة في مجال رقابة التكاليف في المصارف، **اولهما** قرارات الحصول على المدخلات باقل

تكلفة ممكنة بدون الاخلال بشروط المواصفات المناسبة و**ثانيهما** استهلاك اقل عدد ممكن من وحدات الخدمات وذلك في اطار تحقيق اهداف المصرف.

وحتى تتم عملية الرقابة لا بد من تقسيم المصرف الى وحدات تنظيمية تسمى مراكز مسؤولية، ويجب ان تكون محددة ومعرفة تعريفا جيدا من حيث السلطات والصلاحيات وكذلك يجب توفير نظام معلومات ملائم وفعال ليتم توفير المعلومات الملائمة وفي الوقت المناسب. (بدوي، 1995، ص 31- 32)

وقد ظهرت الحاجة الى وجود معايير وضوابط للرقابة وذلك للتاكد من قيام الادارات المختلفة بتنفيذ ما اوكل اليها من مهام بكفاءة للوصول بالمصرف الى غاياته الرئيسية وخاصة في ظل الاتجاه الحديث في الادارة نحو تفضيل اللامركزية وتفويض الادارات المختلفة لاتخاذ القرارات (ابو نصار، 2005، ص 487)

3- **المساعدة في ترشيد القرارات الادارية**

تعتمد الادارة عند اتخاذها للقرارات الادارية المختلفة على جزء كبير من المعلومات التي تقدمها محاسبة التكاليف فمثلا عند قيام ادارة البنك بدراسة فتح فرع جديد فانها تحتاج الى العديد من المعلومات التي تقدمها المحاسبة الادارية مثل النفقات الرأسمالية اللازمة للفرع والنفقات التشغيلية وحجم الاستثمار اللازم كما تساهم في عملية التخطيط من خلال وضع الموازنات التقديرية لتقدير حجم الايرادات والنفقات المتوقعة.(ابو نصار، 2005، ص 5)

2-2-3 مقومات نظام التكاليف في البنوك التجارية

تتمثل مقومات التكاليف في البنوك التجارية بما يلي:

اولا: تحديد وحدات التكلفة (Cost Unit)

تبدأ الخطوة الاولى في تصميم النظام التكاليف بتحديد نوع المنتج النهائي الذي يقوم البنك بتقديمه للعملاء والتي تعبر عن الهدف الاساسي من قيامه ويطلق على وحدات المنتج النهائي سواء كانت سلعة او خدمة بوحدات التكلفة cost unit ويمكن تعريفها بانها الكمية او المقدار الذي يتم اختياره كمعيار لقياس تكلفة منتج معين (بالخير، 1991، ص 15)

في حين تعرف موضع التكلفة cost object بانها اي نشاط ترغب المنشأة في قياس تكلفته وبمعنى اخر اذا اراد مستخدم المعلومات المحاسبية قياس تكلفة شئ ما فان هذا الشئ يطلق عليه موضع التكلفة (cost object) (Drury , 2005 , p 28)

ويتم اختيار وحدات التكلفة في البنوك وفقا لطبيعة النشاط حيث انها قد تختلف من مركز مسؤولية لاخر داخل البنك الواحد ومن الامثلة على ذلك تكلفة الحوالة الصادرة في قسم الحوالات او تكلفة الاعتماد الصادر في قسم الاعتمادات او تكلفة الموظف في قسم الودائع.

وحتى يتم تحديد وحدات التكلفة لا بد من مراعاة بعض الشروط وهي: (العمري، 2003، ص22-23)

أ- **الارتباط بين عنصر التكلفة والنشاط:** بمعنى توافر علاقة السبب والنتيجة بين التكلفة والنشاط الذي تسبب في حدوث التكلفة وبصورة تجزم بان اهم العوامل التي تؤثر في مقدار هذه التكاليف هو التقلبات او التغيرات في حجم النشاط على اساس النشاط المختار، وتتمثل المقاييس العامة في ساعات العمل الانساني، ساعات العمل الالي، عدد العملاء

ب-الارتباط بين عنصر التكلفة وحجم النشاط: بمعنى ان تظهر التغيرات التي تحدث في حجم مخرجات النشاط كان يتم استخدام عدد الاعتمادات الصادرة في قسم الاعتمادات فهي معبرة عن كل تغير قد يحصل في قسم الاعتمادات

ت-ان تكون قابلة للقياس الكمي: اي يمكن قياسها باستخدام وحدات القياس الكمية للتعبير عن وحدة النشاط وليس في صورة وصفية وذلك لتمكين فرض الرقابة عليها.

ث-ان تكون محددة وواضحة المعالم: لان التحديد الواضح والدقيق لوحدة التكلفة ضروري من اجل تقرير اي التكاليف تخص مركز تكلفة معين وبالتالي يسهل من عملية تجميع وتخصيص التكاليف.

ج-ان تكون متجانسة: وذلك حتى تمكن من الوصول الى تكلفة وحدة لها مغزى كما يجب ان يتصف التجانس بالثبات النسبي خلال الفترات الزمنية وذلك حتى تسهل عملية المقارنة بين الفترات التكاليفية المختلفة

ثانيا: تحديد مراكز المسؤولية في البنوك التجارية

وفي هذه المرحلة يتم تقسيم البنك الى مراكز مسؤولية مختلفة ويتم بموجبها تجميع واعداد تقارير دورية عن المعلومات المتعلقة بالتكاليف والايرادات الخاصة بكل مركز مسؤولية موجود في المنشأة بهدف تمكين الادارة العليا من القيام بوظيفة التخطيط والرقابة على اداء هذه المراكز.

ويمكن تعريف مركز المسؤولية بانه عبارة عن قسم او وحدة ادارية داخل المنشأة تمتلك مجموعة من الموارد المتاحة (مدخلات) وتمارس مجموعة من الانشطة ضمن نسق معين(معالجة) بهدف انجاز مهمة او الخروج بمنتج (مخرجات). (ابو نصار، 2005، ص 488)

ويمكن تصنيف مراكز المسؤولية في نظام محاسبة المسؤولية المصرفي الى نوعين رئيسيين هما:- (مطر، 1991، ص 2222)

أ- مراكز تشغيلية – تقدم الخدمات المصرفية

ب-مراكز خدمية – مساندة أو داعمة للمراكز التشغيلية

ومما لا شك فيه ان توصيفا دقيقا للمهام الموكلة لكل من هذه المراكز وتحديد الخدمات او المنافع المتبادلة فيما بينها سيساهم بشكل ملموس في انجاز دقيق وعادل لعملية تخصيص التكاليف المصرفية.

ولعل من اهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها في هذا المجال ما يلي: -

1- تحديد دقيق للموارد المالية المطلوبة لتنفيذ كل نشاط من انشطة البنك مع توصيف دقيق للوظائف التي تقدم هذه الانشطة وكذلك مراكز المسؤولية التي تضمها.

2- تحديد مصادر الموارد المالية المطلوبة لتنفيذ الانشطة.

3- تحديد العناصر البشرية اللازمة لتنفيذ النشاط بما في ذلك عددهم ومؤهلاتهم

4- تحديد التسهيلات المطلوبة كالمباني والتجهيزات وغيرها.

وتجدر الاشارة الى ان تحديد مراكز المسؤولية الرئيسية والفرعية يعتمد بشكل كبير على حاجة الادارة والمستفيدين بمستوياتهم المختلفة الى معلومات خاصة عن مسؤولية دائرة

او قسم او شخص او خدمة معينة. كما يعتمد على الاهمية النسبية او حجم عمليات المركز المراد تحديده (مرعي، 1995، ص 41)

وفي مجال البنوك يتم تحديد مراكز المسؤولية على ضوء الهيكل التنظيمي لكل بنك وتتخذ هذه المراكز كاساس لحصر عناصر التكاليف تمهيدا لقياس تكلفة وحدة الخدمة

وعليه يمكن تحديد مراكز المسؤولية في البنوك التجارية كما يلي: - (العطعوط، 2005، ص 42)

1- مراكز انتاج الخدمات المصرفية

وهي مجموعة من الاقسام الفنية التي يؤدي البنك من خلالها عمله ونشاطه اليومي ازاء العملاء ويطلق على مراكز انتاج الخدمات المصرفية اسم مراكز الربحية باعتبارها المراكز التي تقدم خدماتها للعملاء مقابل العمولة او الفائدة المحصلة من العملاء مقابل استفادتهم من تلك الخدمات، ومن امثلتها قسم الاعتمادات وقسم الحوالات وقسم التسهيلات.

2- مراكز الخدمات المساندة

وهي المراكز التي تساعد مراكز انتاج الخدمات المصرفية في اداء عملها وتوفر لها مستلزمات العمل وظروفه المساعده وعمل هذه المراكز غير مرتبط ارتباطا مباشرا بمراكز انتاج الخدمات المصرفية ولكن يرتبط ارتباطا غير مباشرا بنشاط البنك بشكل عام ومن امثلة هذه المراكز في البنوك، قسم المحاسبة، قسم الديوان وقسم السكرتاريا.

3- مراكز الخدمات الادارية

و هي المراكز التي تضم الاقسام الادارية والمالية والاشراف والرقابة وتخدم هذه المراكز جميع فروع البنك باقسامه الفنية والمساعده ومن امثلة هذه المراكز، الادارة العامة للبنك، قسم التخطيط والرقابة، وقسم البحوث والدراسات، وقسم التسويق، وقسم شؤون العاملين، والدائرة القانونية

وتجدر الاشارة الى ان كل مركز مسؤولية يتميز بنشاط تختلف مقوماته عن النشاط الذي يؤدى في مركز اخر. كما انه لا يوجد حجم معين او شكل خاص لمركز المسؤولية فقد يمثل وحدة ادارية تقوم بتأدية خدمة من الخدمات او يضم مجموعة من الخدمات المتجانسة وكذلك قد يشمل مركز المسؤولية على موظف واحد او على عدد كبير من الموظفين. فهو يعتبر مركزا لتجميع النفقات بحيث يكون لها معنى واضح. ويمكن الاسترشاد عند تحديد مراكز المسؤولية بدراسة التنظيم الاداري للبنك وتسلسل العمليات الخدمية التي يؤديها، كما يمكن ان يسترشد في ذلك بالتعرف على الخصائص الفنية للخدمات المختلفة ومراحلها ودراسة طبيعتها وانواع الخدمات الادارية والمالية والاقسام التي تختص بتأدية كل منها.

اما بالنسبة لفروع البنك التي تمتاز بصغر حجمها وقلة عدد الموظفين فيها بالرغم من تأدية جميع الخدمات المصرفية فيها فانه يتعين تجزئة القسم الواحد الى عدة مراكز مسؤولية حتى لو كان المركز ممثلا بموظف واحد ويتم توزيع التكاليف التي يتم ربطها عليه بوحدات العمل التي يتم اداؤها، ويتطلب الامر في العادة استحداث مركز

وهمي ليس له ادارة او قسم منفصل كباقي المراكز وذلك لغرض تخصيص عناصر التكلفة التي لا ترتبط بقسم معين وذلك لحين اعادة توزيعها على المراكز الاخرى المستفيده منه.

ومن اهم الاهداف التي يوفرها تقسيم البنك الى مراكز مسؤولية ما يلي: (بالخير، 1991، ص 21)

1- توفير البيانات اللازمة لقياس كمية الخدمات

2- توفير البيانات الضرورية للرقابة على مستوى الكفاءة في استخدام عناصر التكلفة والرقابة على مستوى تأدية الخدمات.

3- توفير البيانات التي تساعد على تركيز الجهد على العمليات المربحة ودراسة العمليات المكلفة والاقل ربحية لاتخاذ القرارات الادارية المناسبة بشأنها.)

ثالثا: تصميم دليل التكاليف

من الامور الهامة التي لا بد وان تعنى بها ممارسة التكاليف في مجال العمل المصرفي توثيق وتدوين كافة المعلومات والارشادات اللازمة لعمل التكاليف البنكية في مكان محدد يشار اليه بدليل التكاليف البنكية والذي يوفر الثبات في اجراءات عمل القسم ويسهل من اداء العمل.

ومن الجدير بالذكر انه يجوز في حالات الممارسة الجديدة للتكاليف تأجيل اعداد الدليل والاكتفاء باصدار تعاميم وتعليمات لحين التأكد من صحة الممارسة واعتمادها بصورة نهائية، كما ان دليل التكاليف البنكية عبارة عن وثيقة متطورة يجب تحديثها بصورة دورية تتناسب مع تتطور اعمال التكاليف التي تتغير بصورة مستمرة تبعا لظروف البنك الخاصة والعامة. (مرعي، 1995، ص 61)

ويجب ان يراعي دليل التكاليف ما يلي: – (بدوي، 1995، ص 43)

1– ان يعكس التنظيم الاداري الاساسي في البنك

2– ان يسمح بانسياب المعلومات الضرورية للتخطيط والرقابة بشكل مناسب او بالقليل من التحليل وذلك حسب مركز المسؤولية او القسم او الخدمة وما الى ذلك.

3– ان يعدل باستمرار بما يتناسب مع كل مستجد في الاجراءات المحاسبية.

كما يمكن ان يتضمن دليل التكاليف ما يلي: –

1– الوصف المتسلسل لاجراءات العمل في مجال ممارسة التكاليف.

2– الوصف الوظيفي لمكونات نظام التكاليف من حيث تحديد مصادر البيانات وكيفية الحصول عليها ونماذجها وكذلك اجراءات تحويل البيانات الى معلومات مفيده.

3– شرح اسس ومعايير التخصيص وتحديد ووصف مراكز التكلفة والتقارير والمعلومات التي تتضمنها ومواعيدها والجهات المستفيده منها.

4– شرح السياسات والقواعد المحاسبية التي تلتزم بها التكاليف في البنك.

5- تحديد انواع الملفات التي يتم استخدامها.

6- وصف العمل الوظيفي لكل موظف عامل في مجال التكاليف لكي يكون الدليل الذي يسرشد به كل موظف في مجال العمل.

رابعا: تبويب عناصر التكاليف في البنوك

تعتبر عمليات تبويب عناصر التكاليف من المقومات الاساسية لنظام التكاليف حيث تحتاج الى معرفة دقيقة عن عناصر التكاليف وبنودها الفرعية وعن طبيعتها وسلوكها ووظائفها ودرجة الاهمية وعلاقتها ببعضها وبالانتاج.

ويقصد بتبويب التكاليف: تجميع منهجي للعناصر المتشابهة وفقا لخصائصها المشتركة والذي بدوره يؤدي الى تسهيل عملية القياس المالي اللازم لخدمة الاغراض المختلفة (الرجبي، 1995، ص29)

وهناك عدة مناهج لتبويب التكاليف المصرفية من اهمها: – (ابو نصار، 2005)

1- التبويب النوعي

ويتم تبويب عناصر التكاليف تبعا لطبيعة عوامل الانتاج والمتمثلة في الموارد المالية والموارد البشرية ويمكن تجزئتها في البنوك الى: –

أ- **الفوائد والعمولات المدينة:** وتشمل كافة الفوائد التي يقوم البنك بدفعها على الحسابات والودائع المودعة لديه بمختلف انواعها، وكذلك العمولات التي يتم دفعها لبنوك وجهات اخرى مراسلة له نتيجة التعاقدات المختلفة.

ب- **الاجور:** وتشمل المبالغ المدفوعة من اجور ورواتب للموارد البشرية اللازمة لاداء البنك لمهامه المصرفية المختلفة وما يدفع من بدلات العمل الاضافي والمكافآت والمزايا الاخرى.

ج- **الاهتلاكات:** وهو ما يتم اهتلاكه من الاصول الثابتة للبنك والتي يتم استغلالها لاداء وتسهيل العمل المصرفي اليومي مثل اهتلاك المباني واهتلاك الالات واهتلاك الاثاث والادوات المكتبية...الخ.

د- **المصروفات العمومية الاخرى:** وهي كافة المصاريف الاخرى التي يتم دفعها وتكون ضرورية لقيام البنك واستمرارية اعماله مثل مصروف الدعاية والاعلان ومصروف التأمين والضرائب...الخ.

2- التبويب الوظيفي

ويتم تقسيم التكاليف المصرفية تبعا لارتباطها بوظيفة معينة فيسهل تحميلها عليه.

ويمكن تقسيمها في البنوك كما يلي: -

أ- **تكاليف الانتاج:** وتشمل كافة التكاليف المرتبطة بالنشاط الانتاجي المتمثل في تقديم الخدمات المصرفية وما يتعلق بها من استخدام للموارد المالية المتاحة ويمكن تقسيمها الى: -

- **تكاليف المستلزمات الانتاجية:** وتتمثل في المواد المستخدمة في تقديم الخدمة المصرفية والتي يمكن تتبعا بسهولة الى المنتج النهائي مثل القرطاسية والنماذج والمستندات الخاصة بكل قسم من الاقسام التشغيلية المنتجة للخدمات المصرفية.
- **تكاليف العمل:** وتشمل تكلفة الموظفين الذين يشاركون في تقديم الخدمات المصرفية بصورة مباشرة.
- **الاعباء الاضافية (overheads):** وتشمل المصروفات غير المباشرة والتي تتعلق بالنشاط الانتاجي مثل الاهتلاكات والصيانة والكهرباء والمياه...الخ.

ب- **تكاليف التمويل:** وتشمل عناصر التكلفة المتعلقة بوظيفة التمويل.

ت- **تكاليف التسويق:** وتشمل عناصر التكلفة المتعلقة بوظيفة التسويق وما يتعلق بها من مصاريف دعاية واعلان.

ث- **التكاليف الادارية:** وتشمل عناصر التكلفة التي تنفقها الادارة في سبيل تسيير امور البنك المختلفة.

3- التبويب حسب علاقة العنصر بوحدة النشاط

ويمكن تقسيمها الى قسمين: -

أ- **التكاليف المباشرة:** وهي تلك التكاليف التي يمكن تتبعها بسهولة الى الخدمة المصرفية. مثل القرطاسية، الفوائد الدائنة على الودائع.

ب- **التكاليف غير المباشرة:** وهي تلك التكاليف التي لا ترتبط بشكل مباشر بتقديم الخدمة ولا يمكن تتبعها بسهولة مثل الايجارات، الاهتلاكات.

4- تبويب التكاليف تبعا لسلوكها

ويمكن تقسيمها تبعا لمسلكها بالنسبة للتغير في حجم الخدمات المقدمة الى: -

أ- **تكاليف متغيرة:** وهي التكاليف التي تتغير طرديا بتغير حجم النشاط مثل القرطاسية، المطبوعات، الفوائد الدائنة على الودائع.

ب- **التكاليف الثابتة:** وهي تلك التكاليف التي يتحملها البنك بصفة دائمة بغض النظر عن حجم النشاط ضمن المدى الملائم وبالتالي فهي ثابتة في الاجل القصير مثل الرواتب والاهتلاكات والتأمين.

ج- **التكاليف شبه الثابتة:** وهي تلك التكاليف التي تجمع في خصائصها بين التكاليف المتغيرة والتكاليف الثابتة وهذا النوع من التكاليف يزداد في مجموعه مع زيادة حجم النشاط ولكن بشكل غير منتظم ومن الامثلة على ذلك مصاريف الصيانة والكهرباء والهاتف فعند زيادة حجم النشاط تزداد الحاجة للصيانة (ابو نصار، 2005، ص31)

وبالرغم من بيان بعض طرق تبويب عناصر التكاليف المختلفة الا انه ليس شرطا ان يتم اتباع كافة الطرق المبينة اعلاه فالمراد من نظام محاسبة التكاليف القدرة على توفير

البيانات التحليلية اللازمة. وعليه فقد يتبع البنك اسلوب واحد او اكثر من اساليب التبويب وبما يتوافق مع سياسة البنك واهدافه وظروف العمل المختلفة.

خامسا: تخصيص التكاليف Cost Allocation

تعريف تخصيص التكاليف

يمكن تعريف تخصيص التكاليف بانه عبارة عن توزيع البنود المختلفة لعناصر التكلفة على مركز او وحدة او موضوع تكلفة(وحدة التخصيص) سواء كانت دائرة او قسما او خدمة او عميل. وبمعنى اخر عبارة عن ربط بند التكلفة لوحدة التخصيص بمركز او مراكز المسؤولية الذي يعنيه. (مرعي، 1995، ص 79)

كما عرفها (Horngren et. al., 2006, pp.27) بانها عبارة عن ربط التكاليف غير المباشرة بهدف التكلفة الذي تم اختياره.

ان موضوع تخصيص التكاليف او توزيعها يعتبر من المواضيع المهمة في محاسبة التكاليف لدرجة ان البعض يعتبرها بمثابة الجهاز العصبي من حيث الاهمية لمحاسبة التكاليف سواء في القطاع المصرفي او في اي قطاع اخر.

ومن اهم الاهداف التي يحققها تخصيص التكاليف ما يلي: (Horngren et. al., 2006, pp. 494)

1- توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاقتصادية الرشيدة

مثل قرارات اضافة منتج جديد او قرار افتتاح فرع جديد او اقفال فرع قائم حاليا.

2- تحفيز المدراء والموظفين.

فمثلا يؤدي تخصيص التكاليف الى المساهمة في تصميم خدمات ذات كلفة اقل يسهل ترويجها كما يحفز الموظفين الى رفع مستوى مبيعاتهم من الخدمات.

3- تحديد كلفة الوحدة الواحدة من المنتج لاغراض التسعير.

4- تبرير التكلفة او احتساب التعويضات.

تساعد في احتساب السعر المناسب عند توقيع اتفاقيات او عقود مع جهات خارجية، كما تساعد في احتساب الدفعات التي تدفع الى الجهات الخارجية مقابل تقديم الاستشارات عند احتسابها كنسبة من التكلفة.

5- قياس الدخل والاصول من اجل التقارير الخارجية.

وتجري عملية تخصيص التكاليف المصرفية وفق الخطوات التالية: (مطر، 1991، ص 2221)

1- **تحديد الهدف او الغرض المقصود من تخصيص التكاليف:** كأن يكون الهدف مثلا قياس تكلفة نشاط مصرفي معين او تسعير خدمة مصرفية معينة

2- **تحديد مراكز المسؤوليه المطلوب قياس تكلفتها:** كأن يكون المركز المقصود هو مثلا دائرة الائتمان، أو قسم الاعتمادات المستندية، أو قسم الكفالات

3- حصر بيانات التكلفة المناسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية: بعد ان يتم تحديد وحدات التكلفة وتحديد مراكز المسؤولية وفق الاعتبارات السابقة يتم حصر التكاليف. وذلك باتباع الاجراءات التالية:-

أ) تحديد بيانات التكلفة لكل مورد من الموارد التي ستتولى تنفيذ النشاط اضافة الى مستوى التشغيل اللازم لتحقيق اهداف هذا النشاط.

ب) تحديد مصادر بيانات التكلفة المناسبة: فيمكن الحصول عليها من مصادر عدة مثل البيانات التاريخية المحتفظ بها في السجلات المحاسبية، او دراسات خاصة تجري لهذا الغرض، او عن طريق التقديرات التي تصدرها الصناعة المصرفية.

ج) تحديد درجة الدقة المطلوبة في قياس التكلفة: من المفيد جدا ان تكون بيانات التكاليف دقيقة ولكن بعد مراعاة ان اعتبار الدقة الواجب توفيره في هذه البيانات يجب ان يتم تقيمه في ضوء مفهوم الجدوى الذي يفرض الموازنة بين اعتبارين هما: دقة عملية القياس من جهة وتكلفة توفير هذه الدقة من جهة اخرى.

وعليه يجب ان يكون السعي نحو تحقيق اعتبار الدقة في قياس التكاليف في ضوء حساسية القرار للخطأ المتوقع من عملية القياس. فمثلا الفائدة التي يدفعها البنك على ودائع العملاء مرتفعة نسبيا وتشكل الجزء الاكبر من تكلفة الاموال فيه وعليه فان اي خطأ بسيط في احتساب تلك التكلفة سيؤدي الى اثار جوهرية على قرار تحديد معدلات الفائدة المحملة على القروض التي يمنحها البنك لعملائه. (مطر، 1991، ص 2223).

4- تحديد الاسلوب او الطريقة المناسبة لتخصيص او توزيع تكاليف

اساس التخصيص Cost - Allocation Base

ويقصد بعملية تخصيص التكاليف ربط عناصر التكلفة بموضع او بمواضيع التكلفة Cost objects، وذلك في اطار ما يعرف بالعلاقة السببية القائمة بين عنصر التكلفة في جانب وموضع التكلفة في الجانب الاخر.

ويتم تخصيص التكاليف عادة في خطوتين اساسيتين هما: -

1- تتبع التكاليف Cost Tracing والتي من خلالها يتم تخصيص الجزء المباشر من التكاليف الى موضع التكلفة

2- تحميل التكاليف Cost Allocation والتي من خلالها يتم توزيع الجزء غير المباشر من التكاليف الى موضع أو مواضيع التكلفة بموجب موجهات للتكلفة Cost Drivers تمهيدا لتحديد ما يعرف بمعدلات التحميل. وحيث ان هذه الخطوة هي الاصعب فان نجاح عملية التحميل تتطلب ان يكون موضع التكلفة واضحا ومحددا وكذلك العلاقات القائمة بين عناصر التكلفة ومواضعها. وذلك وصولا الى اسس عادلة وموضوعية تقوم عليها هذه العملية وفقا لمبدأ الاستفادة. وفي الجدول التالي رقم **(1)** امثلة على بعض الاسس المستخدمة في تخصيص تكاليف المراكز الخدمية للمراكز التشغيلية.

جدول رقم (1)

اسس تخصيص تكاليف المراكز الخدمية او المساندة للمراكز التشغيلية او مراكز الربحية

المراكز الخدمية	طبيعة الخدمة	اساس التخصيص	وحدة التخصيص
قسم انظمة الملومات	اعداد برامج الكمبيوتر وصيانتها	عدد ساعات البرمجة	ساعة عمل مباشر
قسم المحاسبة	مسك الدفاتر واعداد البيانات المالية	عدد التقارير	تقرير
قسم الائتمان	تحليل مراكز العملاء	عدد القروض	القرض
قسم شؤون الموظفين	التوظيف الترقيات الاجازات	عدد الموظفين	الموظف

(مطر، 1991، ص 2223)

طرق تخصيص التكاليف الخاصة بالمراكز الخدمية لمراكز الربحية

Support Department Cost – Allocation methods

يقصد بطريقة التخصيص الوسيلة التي سيتم بموجبها تحميل تكاليف المراكز الخدمية لمراكز الربحية بالبنك وذلك تمهيدا لاستخدام التكاليف في مراكز الربحية سواء في تحديد اسعار الخدمات المصرفية التي تقدمها هذه المراكز للعملاء او في قياس ربحيتها وتقييم الاداء.ومن الطرق المتعارف عليها في هذا المجال هي: (العطاري، 2005، ص 40-42)

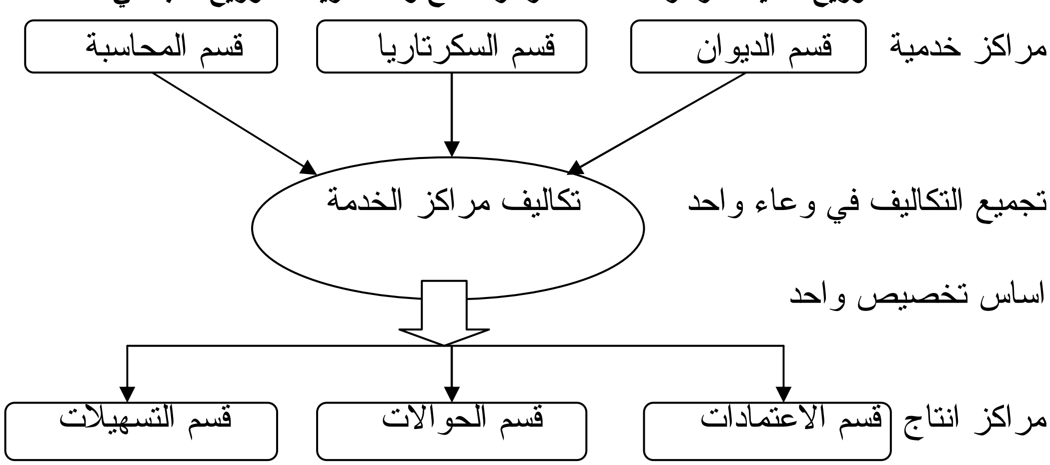
(Horngren et. al., 2006, pp.537)

اولا: طريقة التوزيع الاجمالي Accumulative Allocation method

ويتم من خلال هذه الطريقة جمع كافة تكاليف مراكز الخدمات في وعاء واحد Single Cost Pool ويتم توزيعها على مراكز الربحية المستفيدة منها باستخدام اساس واحد يتم اختياره بحيث يكون اقرب ما يكون للتعبير عن استفادة المراكز المخدومة من مراكز الخدمات الفنية، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

شكل رقم (2)

توزيع تكاليف مراكز الخدمات لمراكزالانتاج وفقا لطريقة التوزيع الاجمالي



الشكل من اعداد الباحث

وتتميز هذه الطريقة عن غيرها في سهولة تطبيقها وعدم اعتمادها على عمليات حسابية معقدة، كما ان استخدامها اساس توزيع واحد يسهل عملية البحث عن ذلك الاساس دون تعقيد.

الا ان لهذه الطريقة عيوب كثيرة منها

أ- تفترض هذه الطريقة عند توزيع التكاليف ان كل مركز خدمة يخدم جميع مراكز الانتاج وهذا غير صحيح وليس ضروريا.

ب-تفترض هذه الطريقة ان كل مركز خدمة يوزع خدماته على مراكز الربحية المستفيده منه بنفس النسبة وهذا ليس صحيحا لانه يتجاهل مبدأ الاستفادة.

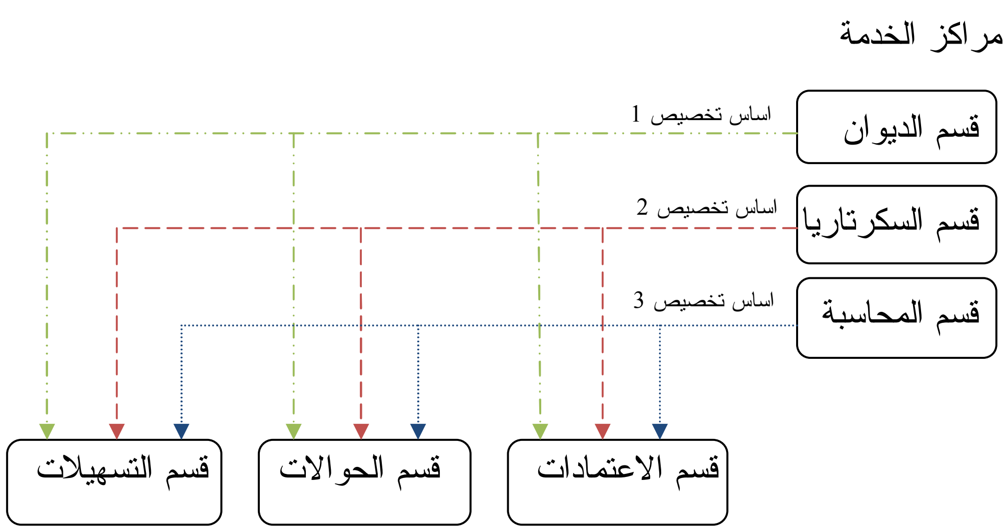
ج-تتجاهل هذه الطريقة معالجة الخدمات التي قد يؤديها مركز خدمة لمركز خدمة اخر او حتى احتمال وجود خدمات متبادلة بين مراكز الخدمات المختلفة

ثانيا: طريقة التوزيع الانفرادي (المباشرة) Direct Allocation method

في هذه الطريقة يتم توزيع اجمالي تكاليف كل مركز خدمة على مراكز الربحية بشكل منفرد باستخدام اساس ملائم يتناسب مع طبيعة التكلفة، ويمكن توضيحها بالشكل التالي:-

شكل رقم (3)

توزيع تكاليف مراكز الخدمات لمراكز الانتاج وفقا لطريقة التوزيع المباشرة



الشكل من اعداد الباحث

وتمتاز هذه الطريقة عن سابقتها بأنها عالجت الخلط بين مراكز خدمات الانتاج والذي يؤدي الى عدم تحميل تكلفة مراكز الخدمات على مراكز الانتاج بشكل عادل، وكذلك تتعامل هذه الطريقة مع مراكز الخدمات الانتاجية كل على حده وبالتالي استخدام الاساس الذي يلائم كل مركز خدمة عند توزيع تكاليفه على مراكز الانتاج وبما يتناسب مع طبيعة المركز المراد التوزيع اليه.

اما عيوب هذه الطريقة فهي

أ- لا تأخذ هذه الطريقة الخدمات المتبادلة بين مراكز الخدمات نفسها

ب-عند توزيع تكاليف كل مركز خدمة لوحده يتطلب زيادة عدد الاسس المستخدمة في التوزيع وفي هذا كلفة وتعقيد في عملية الحساب.

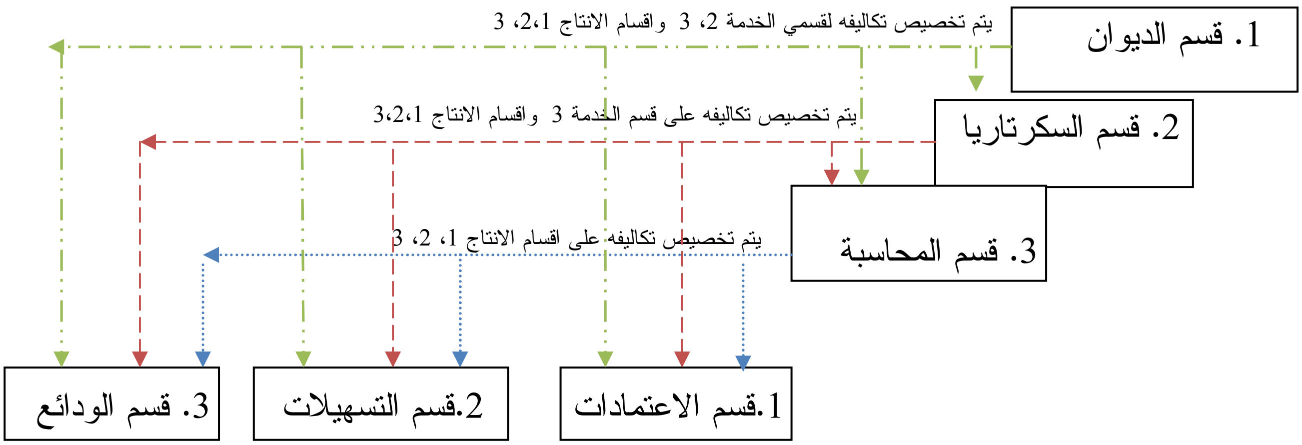
ثالثا: طريقة التوزيع التنازلي Step – Down Allocation method

تقوم هذه الطريقة على مبدأ اساسي وهو مبدأ الاهمية النسبية لمراكز خدمات الانتاج بحيث يتم توزيع تكاليف مركز الخدمات ذي الاهمية النسبية الاكبر على مراكز الانتاج ومراكز الخدمات الاخرى التي تستفيد منه وهكذا حتى يتم توزيع تكاليف المراكز التاليه له في الترتيب. ويقصد بمبدأ الاهمية النسبية لمراكز خدمات الانتاج ان يتم ترتيب مراكز خدمات الانتاج من حيث عدد المراكز الانتاجية والخدمية الاخرى التي يقوم بتوريد خدماته اليه وفقا لمبدأ الاستفادة، والاهمية النسبية لمراكز خدمات الانتاج تختلف من مركز لاخر وعليه يتم

ترتيب المراكز الخدمية ترتيبا تنازليا وفقا لمقدرتها على تقديم الخدمات او المنافع للمراكز الاخرى ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي.

شكل رقم (4)

توزيع تكاليف مراكز الخدمات لمراكز الانتاج وفقا لطريقة التوزيع التنازلي



الشكل من اعداد الباحث

وتمتاز هذه الطريقة عن سابقتها في التأكيد المعقول على ان مراكز خدمات الانتاج تقدم خدماتها الى مراكز الانتاج اضافة الى مراكز خدمات الانتاج الاخرى كما تحمل كل مركز من مراكز خدمات الانتاج بجزء من تكاليف مراكز خدمات الانتاج الاخرى.

اما عيب هذه الطريقة فهو انها تهمل مبدأ الخدمات المتبادلة فيما بين المراكز الخدمية نفسها أو لا تؤدي هذه الطريقة مثلا الى تحميل مركز خدمة الانتاج الاول بتكاليف الخدمات التي استفادت منها من مراكز خدمات الانتاج الاخرى وكذلك مركز الخدمة الذي يليه لا يحمل بتكاليف الخدمات التي استفادها من مراكز الخدمات التي تليه وهذا يترتب عليه عدم تحقيق التناسق والعداله في تحميل وتوزيع تكاليف مراكز الانتاج بشكل سليم.

رابعا: طريقة التوزيع التبادلي Reciprocal - Allocation Method

وهذه الطريقة تعترف اعترافا كاملا بمبدأ الاستفادة المتبادلة لذا يتحمل كل مركز من المراكز الخدمية او المساندة بجزء من تكاليف المراكز الخدمية التي تسبقه والتي تليه حيث يتم التخصيص في كلا الاتجاهين (للامام والخلف).

وتمتاز هذه الطريقة بالتغلب على عيوب الطريقة التنازلية بتحميل المراكز الخدمية بنصيبها من تكاليف المراكز الخدمية الاخرى التي تليه في الترتيب من حيث الاهمية النسبية، اضافة الى توفير بيانات تكاليفية اكثر دقة.

اما عيوب هذه الطريقة فهي: -

أ- ان طريقة حسابها معقدة وتزداد تعقيدا بزيادة عدد الاقسام الخدمية عن اثنين

ب-ان تطبيق هذه الطريقة يعطي نتائج تقارب النتائج التي توفرها طريقة التخصيص التنازلي وعليه فلا يوجد ما يشجع المنشآت على استخدام هذه الطريقة الاكثر تعقيدا.

سادسا: تحديد التكاليف الاجمالية لمراكز الربحية

بعد توزيع تكاليف المراكز الخدمية على مراكز انتاج الخدمات المصرفية بموجب اي من طرق التخصيص المشار اليها سابقا، تتجمع جميع عناصر تكلفة البنك في مراكز انتاج الخدمات المصرفية فقط مما يوفر للادارة العليا بالبنك ميزتين رئيسيتين هما: -

1- ان تجميع عناصر التكاليف في مراكز انتاج الخدمات المصرفية سيمكن الادارة من قياس تكلفة كل خدمة مصرفية ومن ثم قياس ربحية كل ادارة من الادارات التشغيلية على حدى مما يوفر اساسا موضوعيا لتقييم الاداء، علاوة على توفير المعلومات المناسبة لاغراض اخرى اكثر شمولا في مجالات الرقابة، التخطيط واتخاذ القرارات.

2- ان عملية تخصيص التكاليف وما تتطلبه في البدايه من حصر اجمالي تكاليف كل من المراكز الخدمية سيوفر مؤشرات تمكن من احتساب معدلات تحميل تقديرية وتمكن من اتخاذ قرارات عاجلة مثل قرارات تسعير الخدمات المصرفية والتي لا تحتمل التأخير لحين توفر بيانات التكاليف الفعلية. (مطر، 1991، ص 2234)

2-3 تسعير الخدمات المصرفية

2-3-1 مقدمة

يعتبر التسعير من القرارات الاستراتيجية المهمة التي لها انعكاساتها الايجابية او السلبية على تسويق الخدمات، ويعتبر واحدا من العناصر الاربعة التي تشكل المزيج التسويقي للخدمة والتي تشمل كذلك على المنتج، والتوزيع، والترويج. وما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول السعر وخاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات المقدمة. وبما ان تسعير الخدمة يتأثر بمكان ادائها ووقت العمل وبمهارة وابداع مقدم الخدمة فان هذه العوامل تؤثر على مسألة تخطيط التسعير في مجال الخدمات والذي يجعله ضمن اطار حدود معينة (ردينة، 2004، ص38).

ويتم اتخاذ قرارات التسعير عندما يكون مطلوبا تحديد اسعار لخدمات جديدة او تغيير اسعار الخدمات الحالية وعندها يجب على البنك ان يأخذ بعين الاعتبار الاهداف التالية:- (العمري، 2003، ص42).

1- جعل الخدمة مقبولة ومرغوبة من قبل الزبائن

2- المحافظة على قوة البنك تجاه المنافسين

3- تحقيق ارباح للبنك

ويتوجب مراعاة ان عدم الدقة في تحديد الاسعار يترتب عليها فقدان عملاء او فقدان فرص تسويقية وكلاهما مر. لذا فان على البنك ان يحدد استراتيجيات التسعير التي تتناسب مع الموقف التسويقي ويحدد كيف يتم تسعير المنتجات الجديدة وكيف تصنع السياسات التسعيرية لمواجهة المنافسين. (الضمور، 2005، ص 164)

2-3-2 العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية

هناك العديد من العوامل المؤثرة على قرارات تسعير الخدمات المصرفية مثل التكلفة، والمنافسة، والعرض والطلب، ودورة حياة المنتج، والمركز التنافسي للبنك المخطط له، وطبيعة الخدمة، والقوانين والانظمة. وعلى الرغم من اهمية معظم هذه العوامل الا ان هناك ثلاث عوامل تعتبر الاكثر تأثيرا على قرار التسعير وهذه العوامل هي: -

1- **العملاء:** ويتمثل دورهم من خلال تأثيرهم على الطلب وعلى البنك ان يقوم دائما بفحص قرارات التسعير من خلال رؤية العملاء. اذ قد يؤدي السعر العالي الى رفض العملاء لهذه الخدمة والتوجه الى الحصول على هذه الخدمة من خلال بنوك منافسة اخرى باسعار اقل (القباني،2006،ص460).

2- **المنافسون:** ردود فعل المنافسين من العوامل المؤثرة على السعر. فقد يدفع المنافسون البنك الى وضع سعر منخفض مما يؤثر على قدرة البنك على تحقيق الارباح، وفي

بعض الاحيان قد يكون سعر الخدمة اعلى من اسعار المنافسين الامر الذي قد يخرجها من دائرة المنافسة وفي بعض الاحيان الخروج من السوق. وعليه فقد قام كثير من البنوك بتأسيس دوائر متخصصة بجمع معلومات عن المنافسين من جميع الجوانب مثل التكنولوجيا، والايرادات، وهيكل التكاليف، والاستراتيجيات المتبعة، والعملاء، والموردين ... الخ. كما تقوم باعادة تصميم منتجاتها بما ينافس منتجات البنوك الاخرى. (Horngren et. al., 2006, pp.420)

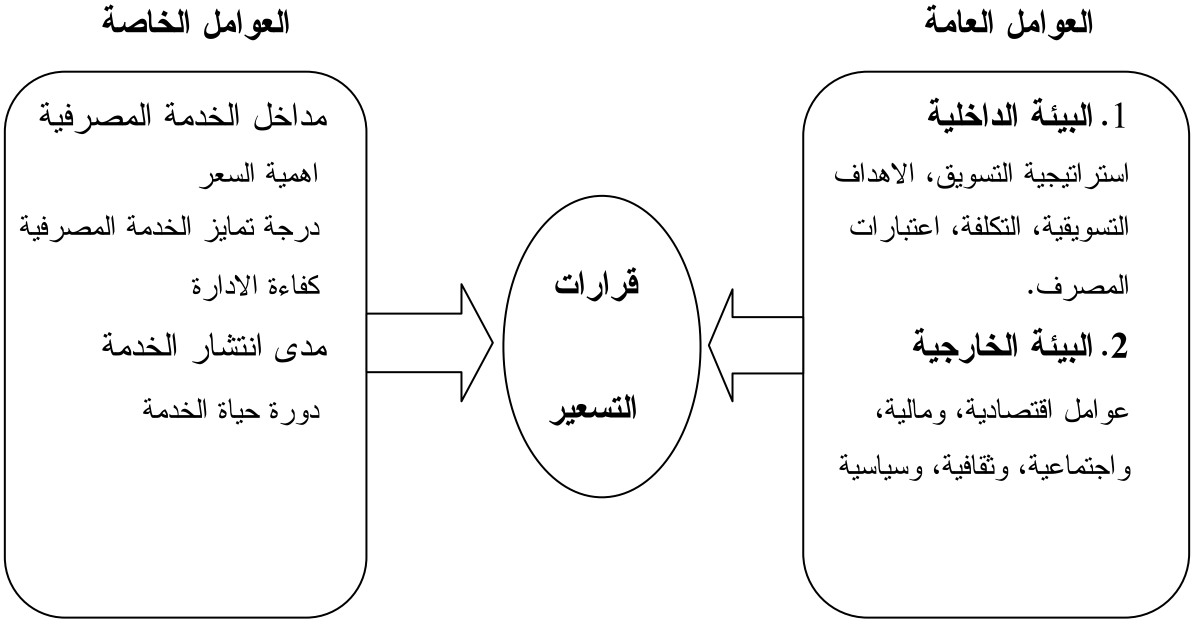
3- **التكلفة:** تهدف البنوك عند وضع السعر ان تغطي كامل التكاليف المترتبة على تقديم الخدمة وتحقيق هامش ربح معقول يقبله البنك. وفي ظل شدة المنافسة السائدة فانها لن تستطيع تحقيق الهامش الذي ترغب فيه اذا كان السعر اعلى من سعر السوق وستضطر الى تخفيض السعر ليتوافق مع سعر السوق وبما لايقل عن الكلفة. (Horngren et. al., 2006, pp.420)

وحتى يبقى البنك وينمو بقوة فان مديري الخدمات يبقون تحت ضغط مستمر من اجل البقاء في وضع تنافسي جيد وذلك من خلال تخفيض التكاليف التشغيلية وبنفس الوقت العمل على تطوير جودة الخدمات المقدمة، وبالتالي فان فهم التكاليف وتركيبتها وعلاقتها تعد نقطة مهمة وحاسمة بالنسبة لوضع البنك التنافسي وبقائه في السوق على المدى البعيد. ان تطور مثل هذا الفهم يتطلب معرفة الانواع المختلفة للتكاليف وعلاقة كل نوع بالآخر وتأثيره على ربحية البنك. (الضمور، 2005، ص 256)

ويمكن ايجاز العوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية بالشكل التالي

شكل رقم (5)

العوامل المؤثرة على اختيار قرارات التسعير في البنوك



(يوسف، 2005، ص 273)

2-3-3 الاستراتيجيات التسعيرية للخدمات المصرفية

تعتبر الاستراتيجية التسعيرية ذات تأثير كبير في تحقيق الاهداف التسويقية للمصارف لذلك على الادارة ان تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات السعرية التي تنسجم مع المتغيرات

البيئية المختلفة. كذلك تشكل الاستراتيجية السعرية اهمية خاصة للمصارف وذلك لارتباطها الوثيق باهدافها ومواردها وايراداتها، ويعتبر تحديد هذه الاستراتيجية من الامور المعقدة وذلك لتشعب القرارات والخيارات التي يجب اتخاذها عند تحديد هذه الاستراتيجية.

وبشكل عام هناك ثلاث استراتيجات تسعيرية هي: – (يوسف، 2005، ص 277)

1- استراتيجية التغلغل في السوق المصرفية

وتستخدم هذه الاسترتيجية عند تقديم خدمة جديدة للسوق وان الهدف منها هو التغلغل والنمو في السوق والحصول على اكبر حصة ممكنة فيه وذلك باستخدام اسعار منخفضة ومناسبة وتكون هذه الاستراتيجية مناسبة في الحالات التالية: –

أ- اذا كان السوق ذو حساسية عالية في نمو الاسعار

ب- عندما يكون السعر المنخفض عاملا غير مشجع لظهور المنافسة الفعلية او المحتملة

2- استرتيجية قشط السوق

وتختلف هذه الاستراتيجية عن سابقتها من حيث انها تستخدم للاستفادة من وجود فئة من العملاء لديهم استعداد عالي لدفع اعلى سعر بسبب رغبتهم الجامحة في الحصول على هذه الخدمة، وعليه تقوم المصارف بتقديم الخدمة بسعر مرتفع لتحقيق اعلى ارباح ممكنة في الاجل القصير ثم بعد ذلك تقوم بتخفيض السعر بهدف الدخول الى فئات اخرى من العملاء وتكون هذه الاسترايجية ملائمة في حالة:–

أ- وجود عدد من العملاء من ذوي الطلب غير المرن نسبيا

ب- في حالة الانتاج مرن التوزيع المرتبط بانتاج حجم صغير تكون غير عالية جدا بحيث ان فائدة السعر تأتي متوافقة مع السعر الذي يكون العميل قد استعد لدفعه.

ت- في حالة وجود خطر ضعيف من المنافسين.

3- استراتيجية قيادة السعر

وتتجسد هذه الحالة عندما يكون هنالك مصرف معين معروف بشكل عام من قبل بقية المصارف باعتباره القائد للاسعار حيث انه هو الذي يحدد السعر وتتبعه بقية المصارف.

2-3-4 مداخل قرارات التسعير

المدخل الاقتصادي للتسعير (The Economic Approach to Pricing)

وفي هذا المدخل يتم دراسة العرض والطلب للخدمة المصرفية ومرونتهما السعرية. فاذا قام البنك بزيادة اسعار خدماته فان هذا سيؤدي الى انخفاض مبيعاته منها ولهذا يجب الموازنة عند وضع السعر بحيث يتم الاستفادة من زيادة الايراد للوحدة الواحدة (الايراد الحدي) مقابل انخفاض حجم المبيعات الناتج عن زيادة السعر. (Garrison, 2006, pp.825)

هذه الحساسية في المبيعات الناتجة عن تقلب السعر يطلق عليها **مرونة الطلب السعرية** ويمكن تعريف مرونة الطلب السعرية بانها مقدار استجابة الكمية المطلوبة من

الخدمة المصرفية للتغير في السعر. فاذا كانت استجابة الكمية المطلوبة للتغير في السعر كبيرة فان الطلب على الخدمة المصرفية يكون مرنا. والعكس صحيح فاذا كانت استجابة الكمية المطلوبة للتغير في السعر ضئيلة فان الطلب على الخدمة يكون قليل المرونة (نصر، 1992، ص109- 110)

وعليه فانه حسب هذا المدخل يتم الاعتماد على مرونة الطلب السعرية في تحديد السعر فاذا كان الطلب غير مرن فانه من يمكن وضع نسبة ربح عالية تضاف الى التكاليف، في حين انه لا يمكن وضع نسبة ربح عالية في حال كان الطلب مرن وذلك لما يقابل ارتفاع السعر من انخفاض اكبر من الكمية المطلوبة (Garrison, 2006, pp.826).

مدخل التكلفة في التسعير Cost-Based Pricing Approach

تلعب التكاليف دورا مهما في تسعير الخدمات حيث ان اعتبارات التكاليف تزود الادارة بحدود دنيا لا تستطيع تحقيق عوائد مقبولة باقل منه. ويتفرع هذا المدخل الى مدخلين فرعيين هما:-

1- **المدخل التقليدي في التسعير:** وهذا المدخل - على عكس المدخل الاقتصادي - يعتمد على كلفة الخدمة في تحديد السعر وذلك بوضع هامش ربح تحدده الادارة يضاف الى التكلفة الكلية للخدمة ليشكل السعر الذي يتم طرحها به.

والطرق التي تندرج تحت هذا المدخل متعدده منها على سبيل المثال: -

أ- **طريقة الامتصاص The Absorption Costing Approach**

وفي هذه الطريقة يتم تحديد التكاليف بحيث تشمل التكاليف الثابتة والمتغيرة ويستثنى منها المصاريف الادارية والعمومية ومن ثم يتم تحديد هامش او علاوة (mark-up) بحيث يغطي هذه المصاريف اضافة الى هامش الربح المطلوب.

وهنا يتم الاعتماد على التكاليف اضافة الى نسبة العائد المطلوبة ونسبة العائد المطلوب في تحديد العلاوة او الهامش ودون اعطاء الاولوية لما يستطيع ان يدفعه العميل. ويتم احتساب العلاوة كما يلي (Garrison, 2006, pp.831):-

$$\text{الهامش او العلاوة المضافة} = \frac{\text{معدل العائد على الاستثمار المطلوب + المصاريف الادارية والعمومية}}{\text{عدد الوحدات المباعة} \times \text{تكلفة الوحدة الواحدة}}$$

ب- طريقة المساهمة

ويعتمد هذا الاسلوب على تقسيم التكاليف الى تكاليف ثابتة ومتغيرة وعند احتساب هامش الربح mark-up فانه يتم اعتماد الكلفة المتغيرة للخدمة المصرفية وبحيث يغطي هامش الربح المطلوب نسبة العائد على الاستثمار المطلوب تحقيقها اضافة الى التكاليف الثابتة، ويستخدم هذا الاسلوب نظرا لصعوبة تخصيص التكاليف الثابتة حسب الخدمات المصرفية.

ويتم احتساب الهامش وفق المعادلة التالية (العمري، 2003، ص 46)

$$\text{نسبة الهامش المطلوب على التكلفة} = \frac{\text{معدل العائد المطلوب على الاستثمار + التكاليف الثابتة}}{\text{عدد الوحدات المباعة x التكلفة المتغيرة للخدمة المصرفية}}$$

نواحي القصور في المدخل التقليدي

- اغفال الطلب على الخدمة فكل ما يتوجب على البنك فعله هو تحديد التكاليف للمنتج او الخدمة ومن ثم تحديد هامش الربح الذي يرغب به حيث تفترض هذه الطريقة بان العميل يحتاج ويطلب الكمية المتوقعة وبغض النظر عن السعر.
- السعر يتم تحديده اعتمادا على ارقام تقديرية لكل من التكاليف وبافتراض كمية معينة من المبيعات قد لا تحقق. (Garrison, 2006, pp.832)
- استخدام التكاليف وحدها عند حساب الاسعار قد يخفض الدافع الحقيقي من المراقبة على التكاليف. (الضمور، 2005، ص 259)

2- المدخل الحديث في التسعير

2-4 منهج التكلفة المستهدفة Target Costing

2-4-1 التطور التاريخي

بدأ ظهور هذا الاسلوب من التكلفة في اليابان خلال عام 1960 حيث وجد ان 80% من الصناعات الكبرى كانت تتبع هذا الاسلوب بالفعل، بالاضافة الى قيام الصناعات اليابانية

بتطوير بعض الاساليب والمفاهيم الامريكية واكسابها خصائص جديدة تتوافق مع متغيرات الاعمال التي تواجه الصناعة. حيث قام خبراء الصناعة اليابانية بتطوير فكرة امريكية بسيطة يطلق عليها هندسة القيمة (Value Engineering)، ومن ثم تم تحويلها الى نظام ديناميكي لخفض التكلفة وتخطيط الربحية، وقد ظهرت هندسة القيمة في شركة جنرال الكتريك الامريكية اثناء الحرب العالمية الثانية، وذلك كمنهج او اسلوب هندسي منظم يسعى الى انتاج المنتج في ظل وجود نقص في عناصر الانتاج من المواد الخام والمنتجات الوسيطة، واسفرت التجارب العملية عن امكانية انتاج منتج ذو فاعلية عالية ويتكون من اقل عدد ممكن من الاجزاء الداخلية في تركيبه، ثم تطور هذا الاسلوب حتى اصبح يؤدى الى انتاج منتج باقصى درجة كفاءة وفاعلية مع خفض التكلفة الى ادنى مستوى. واليوم اصبح هناك نسبة كبيرة من الصناعات التجميعية تستخدم هذا الاسلوب مثل صناعة السيارات، الالكترونيات، الادوات المنزلية وغيرها ومعظم الشركات اليابانية العملاقة مثل تويوتا، نيسان، سوني تستخدم هذا الاسلوب.

وبالرغم من استخدام اليابانيين مدخل التكلفة المستهدفة لما يقارب ثلاثين عاما باعتباره سلاحا استراتيجيا لادارة التكاليف الا ان المديرين خارج اليابان لم يكن لديهم المعرفة الكافية التي تظهر لهم الاهمية الكبيرة لهذا المدخل فقد كان الاعتقاد السائد لديهم ان اي مقال او كتاب يحتوي على جملة نظام تكاليف فانه يناقش موضوع خاص بعمل المحاسبين وبالتالي فهو خارج اهتمامهم بالرغم من ان مدخل التكلفة المستهدفة هو اسلوب شامل لادارة التكاليف والارباح. (منصور، 2008)

2-4-2 مفهوم التكلفة المستهدفة

وهو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من الخدمات المصرفية، ويقوم على اساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للخدمة ومن ثم بناء لذلك تحديد هامش الربح Mark-up الذي يرغب بتحقيقه البنك ليطرح هذا الهامش بعد ذلك من السعر المستهدف Target Price ليتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة Target Cost وبعبارة اخرى يسير هذا المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير اي يبدأ من السعر المستهدف وصولا الى التكلفة المستهدفة.

وتعرف التكلفة المستهدفة للوحدة من الخدمة المصرفية بانها التكلفة المقدرة على المدى الطويل للخدمة والتي اذا ما تم بيعها بالسعر المستهدف فانها تمكن البنك من تحقيق هامش الربح المستهدف ويمكن احتسابها بطرح هامش الربح المستهدف من السعر المستهدف(Horngren et.al. 2006, pp 425)

بناء على التعريف السابق فان التكلفة المستهدفة يتم احتسابها وفق المعادلة التالية:

التكلفة المستهدفة = سعر البيع المستهدف – الربح المستهدف

ويعرف السعر المستهدف بانه السعر المقدر للسلعة او الخدمة والذي يرغبه الزبون او العميل ويكون قادرا على دفعه (Horngren et.al. 2006, pp 425)

وعليه فان السعر المستهدف هو السعر الذي يكون العميل راغبا وقادرا على دفعه لوحدة المنتج من الخدمة المصرفية ويمثل نقطة البداية لتحديد التكلفة المستهدفة ويتميز بانه يحقق التوازن بين الاعتبارات التالية: -

أ- لا يزيد باي حال من الاحوال عن اسعار المنافسين لا بل يمكن ان يقل عنها

ب-يقبله العميل ويمكن المصرف من تحقيق حصة سوقية مرغوب بها من قبل الادارة

ج-يحقق الربح المستهدف والذي يمثل ادنى هامش ربح تقبله الادارة.

وقد عرف (Kaplan & Atkinson, 1998, pp 224) التكلفة المستهدفة بانها عبارة عن اداة من ادوات التكاليف الادارية والتي يستخدمها المخططون خلال مرحلة تصميم المنتجات بهدف تطويرها مع تخفيض التكاليف، ويتم ذلك من خلال تسهيل التواصل بين اعضاء الفريق المسؤول عن التصميم وهذه الاداة موجهة من قبل الزبون اي تبدأ من السعر، الجودة، الوظائف المطلوبة من قبل الزبون وانتهاء بالتكلفة التي تحقق الربح المستهدف.

ويعرفها (عبد الدايم، 2001، ص 391) بانها اسلوب لادارة التكلفة اثناء مراحل التخطيط والتطوير والتصميم التفصيلي للمنتج، هدفه الاساسي مساعدة المديرين في ايجاد طرق لتخفيض تكاليف المنتج على مدى دورة حياته لزيادة الربحية، فالركيزة الاساسية هي تصميم المنتج الذي يرضي العملاء ويمكن تصنيعه بتكلفته المستهدفة.

وحيث ان مدخل التكلفة المستهدفة قد ظهر اولا في اليابان فان من المناسب عرض تعريف جمعية المحاسبين اليابانيين للتكلفة المستهدفة، اذ تم تعريفها "بانها عبارة عن عملية لادارة الارباح بصفة عامة وذلك عن طريق تحديد مستويات جودة المنتج وسعره وشروط

توزيعه وغير ذلك من الاهداف المتعلقة بالمنتج والتي تمكن المنظمة من تحقيق استراتيجيتها للربح على ان يتم تحقيق تلك المستويات المذكورة في مراحل التخطيط للمنتج وكذلك تطويره للمستوى الذي يقابل تطلعات واحتياجات العملاء" (منصور، 2008).

بناء عليه فان مسؤولية تحقيق الربح المستهدف تقع على عاتق قسم التصميم والتطوير الذي يكون مسؤولا عن اعادة تصميم المنتج بحيث لا تتجاوز تكلفته التكلفة المستهدفة وعليه فانه يعتبر المحرك الاساسي لتخفيض التكلفة من خلال استخدام الادوات المساعدة في ذلك.

2-4-3 دوافع استخدام التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

هناك العديد من العوامل التي تدفع وتشجع البنوك على سلوك منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية ومنها:

1- عدم سيطرة البنوك على السعر بالقدر الذي تتوقعه فالسوق هو الذي يحدد السعر ويتم اخذه كما هو في حال كان البنك متلقيا للسعر(كأن يفرض السعر بموجب تعليمات البنك المركزي) وعليه فيجب على البنك ان يبحث عن وسائل اخرى للحفاظ على عملائه ويتم ذلك من خلال اعادة التصميم، وتطوير المنتجات، وتخفيض التكلفة...الخ الامر الذي يمكن البنك من تحقيق اهدافه ضمن مستويات الاسعار السائدة في السوق.

2- معظم تكاليف الخدمات المصرفية يتم تحديدها في مرحلة تصميم تلك الخدمات وعليه ففي حال تصميم الخدمة وطرحها للسوق فانه من الصعب بعد ذلك تخفيض التكلفة بما يتوافق مع سعر السوق الامر الذي يؤثر على ربحية البنك. (Garrison ,2006, pp 833)

3- 80% من التكاليف الواقعة ضمن مرحلة التصميم هي تكاليف مقفلة (Locked in Cost) لا يمكن تجنبها في حال البدء بعملية تقديم الخدمة.(Drury, 2005, pp 430-431)

4- انخفاض ملحوظ بدرجة انتماء وولاء العملاء تجاه بنك معين او خدمة معينة فاصبح المتحكم الاساسي في تفضيلات العملاء هو جودة الخدمة والسعر المناسب الذي يرغب به العميل وبغض النظر عن مصدر او مزود الخدمة.

وتجدر الاشارة هنا الى دراسة اتحاد المحاسبين في الولايات المتحدة الامريكية التي نفذها عام 1988 والمتعلقة بتطور المحاسبة الادارية في ظل البيئة الحديثة للصناعة، أذ كشفت عن ان انظمة التكاليف التقليدية قد اصبحت لا تتلاءم مع خصائص البيئة الصناعية الحديثة، وان مخرجاتها لا تتلائم مع احتياجات متخذي القرارات. (عبد الرحمن، 2000، ص 9)

قد اشارت كافة الدراسات في الولايات المتحدة الى ضرورة الاعتراف بحقيقة ان التغيرات البيئية الصناعية والتقدم المستمر في تقنية الانتاج قد ترتب عليها تقادم وعدم صلاحية العديد من المفاهيم والاساليب والمداخل التقليدية لمحاسبة التكاليف (عبد الرحمن، 2000، ص 9) مع العلم ان العديد من الكتاب الحاليين يطلقون مصطلح الصناعة المصرفية على قطاع الخدمات المصرفية نظرا لاهمية هذا القطاع في النمو الاقتصادي لاي دولة.

2-4-4 مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

(Horngren et. al. 2006, pp 425)

1- تحديد نوع الخدمة المصرفية التي تلبي حاجات العملاء المستهدفين

2- اختيار السعر الذي يمثل قيمة ما سيدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ويوازي اسعار المنافسين ويحقق الربح المستهدف

3- احتساب التكلفة المستهدفة بطرح هامش الربح المستهدف من سعر البيع

4- القيام بهندسة القيمة (Value Engineering) والتي تتمثل باعادة تقييم لكل مراحل او انشطة سلسلة القيمة (Value-Chain) الخاصة بالخدمة بهدف تخفيض التكلفة ضمن نفس معايير الجودة المطلوبة من قبل العميل ويتم تقسيم المراحل الى قسمين: -

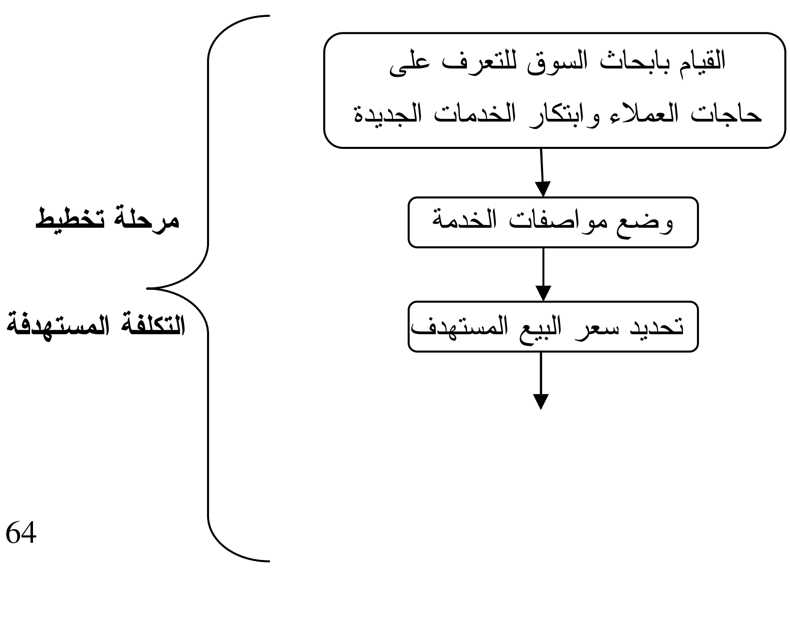
أ- مراحل او انشطة ذات قيمة مضافة Value Added Activities وهي انشطة ذات كلفة وتضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.

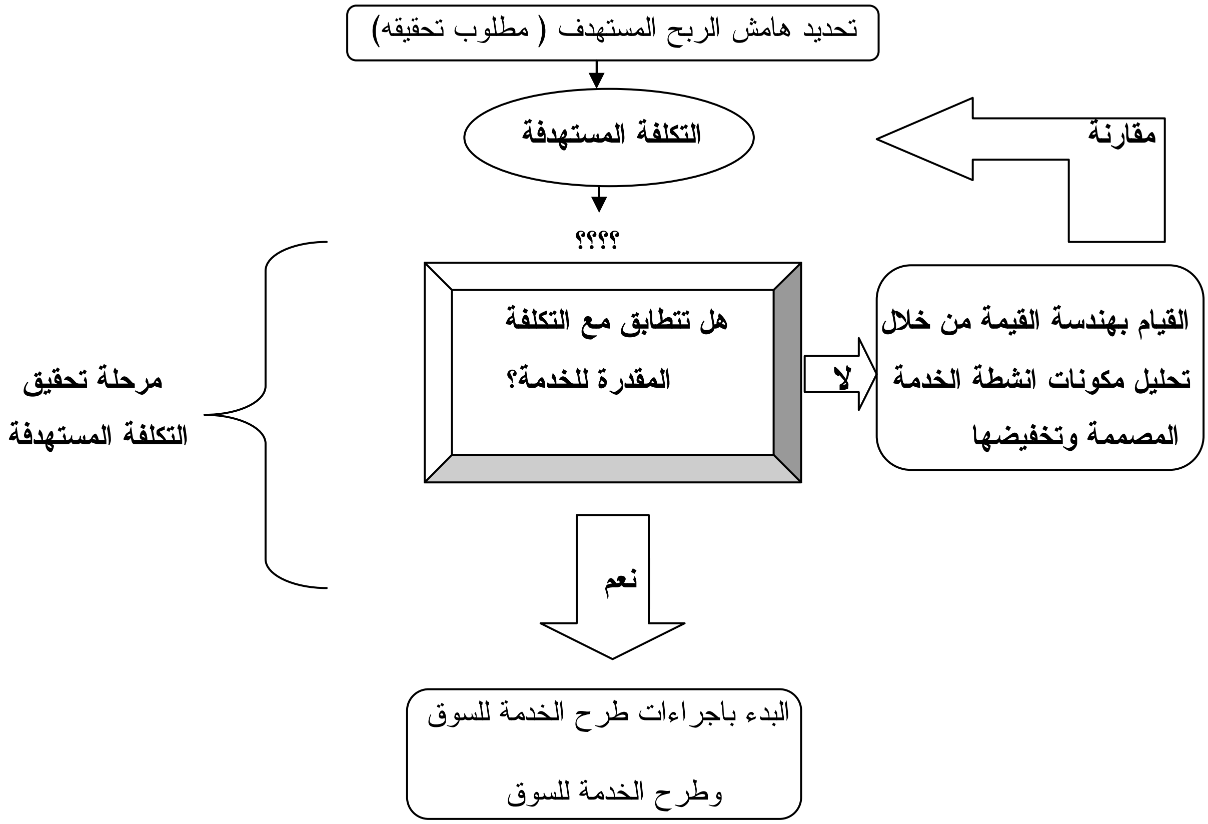
ب- مراحل او انشطة ليست ذات قيمة Non-Value Added Activities وهي انشطة ذات كلفة ولكنها لا تضيف قيمة اقتصادية للخدمة من وجهة نظر العميل.

والشكل التالي يوضح مراحل تطبيق التكلفة المستهدفة: -

شكل رقم (6)

مراحل تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية





الشكل من اعداد الباحث

2-4-5 العلاقة بين التكلفة المستهدفة وتصميم الخدمة المصرفية

لقد اصبح مقبولا قبولا عاما ان بان 80% من تكاليف الخدمة تتحدد ضمن فترة تصميم وتطوير الخدمة (Kaplan & Atkinson, 1998, pp 223)

وهذه التكاليف تكون ثابته بمجرد الانتهاء من مرحلة التصميم ويصعب بعدها تخفيض التكاليف. وينظر الى منهج التكلفة المستهدفة بانه مدخل التصميم من اجل تكلفة معينة وتتمثل الفكرة الاساسية لهذا المدخل في اعادة النظر في تصميم الخدمة المصرفية وخصائصها بهدف خفض التكلفة التقديرية لها حتى تصل الى التكلفة الكلية.

فقد بات العديد من المنظمات الصناعية اليابانية تستخدم مدخل التكلفة المستهدفة لتحفيز مهندسي الانتاج لاختيار التصميم الذي يمكن انتاجه باقل تكلفة ممكنة. ويجب ان يركز تصميم المنتج الجديد على مقابلة اهداف ربح معينة، فاذا لم يتم مقابلة هذه الاهداف فسوف يعاد تصميم المنتج باستمرار الى ان يتم مقابلة الاهداف المذكورة فعملية اعادة التصميم المستمر تفترض انه يمكن الوصول للتكلفة المستهدفة بينما يتم الابقاء على سعر البيع ذاته، وتمكن من منع التكاليف بدلا من محاولة تخفيضها بعد الحدوث (منصور، 2008)

2-4-6 مميزات منهج التكلفة المستهدفة (عبد الرحمن، 2000، ص 23)

1- يساعد منهج التكلفة المستهدفة على خلق مستقبل تنافسي للبنك من خلال التركيز على الادارة الموجهة بالسوق (العميل)

2- انه منهج رقابي شامل يخضع التكاليف في كافة مراحلها للتحليل والتقييم بدءا من تخطيط الخدمة وحتى ما بعد البيع ويشمل على الاداء الداخلي والخارجي معا

3- انه منهج يوفر الدفع الذاتي لتحقيق النتائج المرجوة، حيث يعتمد على المشاركة من جانب كافة المرتبطين بعملية تقديم الخدمة، وهو بذلك يمثل نظاما للتحسين وتطوير الفكر الاداري للبنك كما يوفر دوافع الانتماء من قبل العاملين من خلال سعيهم نحو تحقيق اهداف خفض التكاليف

وبين منصور في دراسته عام 2008 ان من اهم مميزات منهج التكلفة المستهدفة ما يلي:-

1- يساهم نظام التكلفة المستهدفة في الادارة الاستراتيجية للارباح المستقبلية

2- يعتبر اداة لادارة التكلفة والربحية في آن واحد

3- يؤدي اتباع منهج التكلفة المستهدفة الى تقديم خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك الخدمة محققة لاهداف الربحية

4- يمكن مدخل التكلفة المستهدفة من نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والاداء لتكون عاملا مشتركا بين مهندسي التصميم والاطراف الخارجية مثل الموردين وحتى العملاء

5- تحديد التكلفة المستهدفة على مستوى المكونات يساعد في تحفيز قدرات الموردين على الابتكار بما يفيد المنظمة والموردين مما يؤدي الى تحويل ضغوط المنافسة الخاصة بالتكلفة الى الموردين.

6- يعمل اسلوب التكلفة المستهدفة على تخفيض التكاليف قبل حدوثها اي اثناء مرحلة التصميم مما يزيد من اهميته خاصة في ضوء قصر دورة حياة المنتج

7- يساعد اسلوب التكلفة المستهدفة على تحقيق الكثير من الوفورات التكاليفية عن طريق ادارة تشكيلة انشطة سلسلة القيمة الخاصة الخدمة بافضل توليفة ممكنة من الانشطة.

2-4-7 الشروط والمقومات الواجب توافرها لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة

لكي ينجح البنك في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماته المصرفية لا بد من توفير مجموعة من المقومات او المتطلبات الاساسية وهي: -

1- وجود نظام للتكاليف المبني على الانشطة Activity Based Costing System

لقد طور نظام التكاليف المبني على الانشطة ليوفر المعلومات الضرورية واللازمة عن تكلفة المنتجات والخدمات بصورة دقيقة وذلك من خلال تتبع دقيق لتكاليف الانتاج غير المباشرة تجاه الانشطة المتعلقة باستنفاذها.

وفي نفس الوقت الذي تعد فيه مشكلة تخصيص التكاليف غير المباشرة على مراكز التكلفة الخدمية من اهم مشاكل التكاليف التي كانت تواجه البنوك والشركات نظرا لفشل الاسلوب التقليدي في توفير المعلومة المفصلة والدقيقة عن تكلفة الانشطة، دأب الباحثون بالبحث نحو طرق حديثة لتخصيص التكلفة لتوفير المعلومات التكاليفية الدقيقة والمناسبة التي تمكن من اتخاذ القرارات الادارية السليمة في مجال التخطيط والرقابة. ولقد جاء نظام التكاليف المبني على الانشطة (ABC) كوسيلة للتخلص من العيوب التي يعاني منها نظام التكاليف التقليدي Traditional Costing System في مجال تخصيص او تحميل تكاليف الانتاج غير المباشرة.

ومن المهم ان يدعم منهج التكلفة المستهدفة بنظام تكاليف دقيق يتم من خلاله تحديد دقيق لمحركات التكلفة الخاصة بكل مرحلة او نشاط وبحيث يكون تحديدها مرتبطا بمبدأ السببية في حدوث التكلفة cause and effect وبحيث يتجنب التحميل العشوائي للتكاليف حتى يتسنى لفريق التكلفة المستهدفة من اتخاذ القرارات السليمة عند محاولات خفض التكلفة وهذا ما يوفره نظام التكاليف المبني على الانشطة (ABC).

تعريف نظام التكاليف المبني على الانشطة

يعرف نظام التكاليف المبني على الانشطة (ABC) بانه نظام يركز على الانشطة Activities ويعتبرها موضع التكلفة الاساسي ويستخدم تكاليف هذه الانشطة كقاعدة لتجميع وتصنيف التكاليف تمهيدا لتحميلها للوحدة المنتجة من السلع او الخدمات.

(Horngren et. al., 2006, pp.144)

كما بين (Kaplan & Atkinson, 1998, pp. 97) بان نظام التكاليف المبني على الانشطة تم تطويره لتوفير وسائل اكثر دقة في تحميل التكاليف الغير المباشرة وتكاليف الدعم Support Activities للانشطة الفرعية المكونة للمنتج او الخدمة وبين ان كثيرا من موارد الشركة لا تذهب لانشطة تصنيع المنتج بحد ذاته وانما تتعدى ذلك لتشمل تكاليف انشطة الدعم والتي تجعل معظم المنتجات او الخدمات جاهزة للعميل وعليه فالهدف من نظام التكاليف المبني على الانشطة ليس تخصيص التكاليف الممكن تتبعها بسهولة فقط وانما الهدف منه هو قياس ومن ثم تسعير كافة الموارد المخصصة لانشطة دعم توصيل المنتج او الخدمة للعميل.

اهمية استخدام نظام التكاليف المبني على الانشطة في تسعير الخدمات المصرفية

تنبع اهمية استخدام نظام التكاليف المبني على الانشطة في تسعير الخدمات المصرفية في المزايا التي يوفرها هذا النظام والمتمثلة في:

1- ان استخدامه يمكن من تحويل كثير من عناصر التكلفة غير المباشرة للخدمة الى تكاليف مباشرة من خلال استخدام اكثر من محرك تكلفة مما ييسر من عملية تحديد اجمالي التكلفة المباشرة للخدمة المصرفية.

2- انه يوفر بيانات تكاليفية اكثر دقة وعدالة في حال تعدد مراكز انتاج الخدمة: فاذا كانت الخدمة تتطلب مرورها باكثر من مركز مسؤولية فانه من خلال نظام ABC نستطيع تحديد مقدار مساهمة كل مركز في تقديم هذه الخدمة وبالتالي تحديد تكاليفها بصورة ادق.

3- التفسير السلوكي للاسعار امام الزبون وتظهر اهمية ذلك في المنشآت الخدمية التي تتقلب اسعار خدماتها في كثير من الاحيان، الامر الذي يجعل الزبون بحالة ريبة عند ارتفاعها وحالة عدم طمأنينة عند انخفاضها نظرا للاعتقاد السائد بان التسعير يتم اعتمادا على تقدير عشوائي للتكاليف، لذلك جاء اعتماد نظام التكاليف المبني على الانشطة ليحدد بدقة تكلفة تلك الخدمات الامر الذي يمكن البنك من اتخاذ قرارات سليمة وواضحة في تسعير الخدمات مع امكانية تفسير ذلك امام الزبون (العطاري، 2005، ص53). ويتحقق ذلك عن طريق التخلص من الانشطة التي لا تقدم قيمة مضافة من وجهة نظر العميل.

4- يركز نظام التكاليف المبني على الانشطة على الاسباب التي ادت الى حدوث التكلفة اي العلاقة السببية Cause and Effect Relationship بدلا من التركيز على مقدارها مما يساعد في زيادة قدرة البنك على السيطرة على هذه الاسباب ومحاولة تخفيضها.

5- تحديد المزيج الامثل من الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء حيث يساعد هذا النظام الادارة على فهم أفضل للطريقة التي يتم توليد الارباح بها وبالتالي يستطيع المديرون الاستفادة من هذا الفهم في زيادة الربحية من خلال التخلص من المنتجات والعملاء الاقل ربحية او اعادة النظر في المزيج الحالي الى مزيج اكثر ربحية مما يساهم في تحديد ربحية العميل Customer Profitability. حيث ان اتباع نظام (ABC)

سوف يقلل من احتمالية اتباع استراتيجيات تشغيلية او تسويقية ينجم عنها بيع الخدمة باقل من التكلفة المحسوبة على اساسه. (المحاسبون العرب، net)

ويقوم نظام التكاليف المبني على الانشطة على ركيزتين اساسيتين هما (العطاري،2005، ص 56)

أ- **التوصيف الحقيقي للانشطة:** والذي يرتبط اساسا بفهم دقيق لهندسة العمليات والية الانتقال من خطوة الى اخرى ضمن المرحلة الانتاجية بهدف اداء مهمة ما تؤدي الى تغير حالة المنتج او الخدمة او تضيف اليه قيمة اقتصادية مضافة وصولا الى الشكل النهائي للمخرجات سلعا او خدمات وهذا التوصيف الدقيق للانشطة يساعد على فهم نقاط استهلاك عناصرالتكاليف وايجاد الموجهات الملائمة لتحويل التكاليف المستنفذه من الانشطة على المخرجات النهائية.

ب- **اختيار موجهات التكلفة (Cost Drivers):** والتي تعد الاداة المساعدة في تحويل عناصر التكاليف المتحققة من نقطة نفاذها الى الناتج النهائي للمرحلة او العملية التشغيلية والتي تدعى هدف التكلفة (Cost object)

تصميم نظام التكاليف المبني على الانشطة ABC

اعتمادا على اسس ومداخل نظام التكاليف المبني على الانشطة والمبينة سابقا فانه يمكن تصميم النظام وفق الخطوات التالية (العطعوط، 2005، ص 50)

1- تحديد الانشطة الرئيسية

وتمثل الخطوة الاولى في بناء نظام التكاليف المبني على الانشطة بتحديد دقيق وواضح للانشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية (اقسام البنك)، ومن الملاحظ ان الاعمال هذه تكون متعددة بشكل عام لذا فمن غير المجدي استخدام موجه تكلفة لكل عمل لذلك يتم تجميع عدد من الاعمال المتشابهة في نشاط واحد بحيث يسهل استخدام موجه واحد لكل منها لتتبع عنصر التكلفة وصولا الى تكلفة الخدمة بشكل نهائي. ولا بد من اعطاء العناية الدقيقة للعلاقة الارتباطية بين مجموعة الاعمال التي يتم الربط بينها بحيث تكون درجة التجانس عالية فيما بينها وذلك لتحديد موجه تكلفة خاص بها. وفي هذا السياق يمكن التمييز بين اربعة مجموعات من الانشطة المؤداة وهي: -

أ- انشطة ترتبط بوحدة المنتج Unit-Level Activities

وهي انشطة يتم اداؤها في كل مرة تنتج فيها وحدة المنتج، حيث يتم ربط كلفة النشاط بالخدمة المؤداة بشكل سهل ومباشر اعتمادا على استهلاك الخدمة المؤداة من هذه الانشطة.

ب- انشطة ترتبط بالحزم الانتاجية Batch-Level Activities

وهي انشطة يتم اداؤها في كل مرة يتم انتاج دفعة من المنتجات ولا تعتمد على عدد الوحدات الفرعية المنتجة بكل دفعة او رزمة.

ج- انشطة ترتبط بالخط الانتاجي Product-sustaining Activities

وهي انشطة ترتبط بمنتجات معينة تنتجها المنشأة، اي الانشطة التي تساعد اتمام عملية الانتاج وبيعه، حيث ان العملية الانتاجية تحتاج هذه الانشطة حسب الحاجة منها وهذا النوع من الانشطة يكون مرتبطا ببعض المنتجات دون غيرها.

د- انشطة ترتبط بعمليات المنشأة ككل Facility-sustaining Activities

وهي التي يتم اداؤها لدعم عمليات المنشأة بصورة كلية وتتعلق بكل من الخدمات الانتاجية والادارية على مستوى المنشأة بحيث تتسبب في احداث تكلفة تنصب على انتاج منتج معين او خدمة معينة دون ارتباطها ارتباطا تاما مع حجم الانتاج منه.

2- تحديد التكاليف للانشطة المؤداة

بعد الانتهاء من عملية تحديد الانشطة يتم تحديد التكاليف الاجمالية (الموارد المستنفذه) من خلال مزاولة الانشطة التي تهدف الى تحديد مستوى التجميع الذي يستخدمه النظام عند تقرير كلفة كل نشاط وعرضه، ولا يؤثر في مستوى التجميع المستخدم في احتساب تكاليف الانشطة وتحميلها على المنتجات ذاتها، بل يؤثر في طريقة العرض للمعلومات الكلفوية. وبعد تحديد هذه التكاليف وبهدف تخفيض حجم البيانات اللازمة فانه يمكن تجميعها معا من خلال جمع الانشطة المتشابهة ووضعها في وعاء تكلفة يسمى مجمع التكلفة (Cost Pool) ويمكن تعريفه بانه عبارة عن وعاء يتم فيه تجميع تكلفة الانشطة المتجانسة والمترابطة مع بعضها والتي تهدف في مجموعها الى اداء اعمال معينة.

3- تحديد موجهات التكلفة المتعلقة بالاشطة (Cost Drivers)

ويتم في هذه المرحلة اختيار موجه التكلفة للنشاط Activity Cost Driver والذي يفسر استنفاذ التكاليف بشكل دقيق من قبل النشاط او مجموعة الانشطة المتجانسة التي تم تجميعها في اوعية التكلفة.

4- تقدير نوعية موجهات الانشطة المرتبطة بكل خدمة او منتج

وفي هذه الخطوة يتم اختيار نوعية مسببات التكاليف على اساس العلاقة السببية cause – and effect بين مسبب التكلفة والخدمة. ومسببات التكاليف هي العوامل التي يترتب عليها وجود التكلفة وهي وحدة قياس لمستوى او كمية النشاط المنجز.

5- احتساب تكلفة الخدمة او المنتج

وفي هذه الخطوة يتم احتساب وتجميع التكاليف المتحققة وتحميلها على الانشطة ومن ثم على الخدمة النهائية وفق موجهات التكلفة النهائية التي تعد حلقة ربط بين الانشطة النهائية والخدمات.

والجدول التالي يبين بعض انشطة اقسام البنك التجاري ومحركات التكلفة لكل منها

جدول رقم (2)

انشطة اقسام البنك ومحركات التكلفة لكل منها

القسم	الانشطة	محركات التكلفة
الودائع	سحب نقدي	عدد حركات السحب
	ايداع نقدي	عدد حركات الايداع
	شيكات مقاصة صادرة	عدد الشيكات الصادرة
	شيكات مقاصة واردة	عدد الشيكات الواردة
	شراء عملة اجنبية	عدد حركات الشراء
	بيع عملة اجنبية	عدد حركات البيع

	فتح الحسابات	عدد الحسابات
	دفاتر الشيكات	عدد دفاتر الشيكات المطلوبة
الحوالات	اصدار الحوالات الخارجية	عدد الحوالات الصادرة
	اصدار الشيكات البنكية	عدد الشيكات الصادرة
	استقبال الحوالات الواردة	عدد الحوالات الواردة
قسم الاعتمادات	اصدار الاعتمادات الخارجية	عدد الاعتمادات الصادرة
	تعديل الاعتمادات	عدد التعديلات
	استقبال الاعتمادات الواردة	عدد الاعتمادات الواردة
قسم التسهيلات	استلام طلبات العملاء	عدد طلبات التسهيلات
	تنفيذ التسهيلات	عدد القروض

الجدول من اعداد الباحث

بناء على ما تقدم فان الباحث يرى ان اتباع نظام التكاليف المبني على النشطة (ABC) يؤدي الى تحميل كل خدمة بنصيبها من التكاليف بقدر ما استهلكته من تلك الانشطة،وفقا لمبدأ السببية في حدوث التكلفة.اي ان من يتسبب في حدوث التكلفة عليه ان يتحملها وهذا يقلل من الاعباء التي يتم تحميلها على الخدمة مما يخفض من تكلفتها ويحسن من قدرة البنك على تسعيرها

2- هندسة القيمة Value Engineering

وهي عملية يتم من خلالها تحليل الانشطة التشغيلية للعملية الانتاجية للسلعة او الخدمة وذلك من اجل التخلص من الانشطة الفرعية التي لا تضيف قيمة اقتصادية للعميل Non-Value Added Activities او ايجاد انشطة بديلة بتكلفة اقل مع المحافظة على جودة المنتج.

ويمكن تعريف هندسة القيمة (VE) بانها مدخل قائم على العمل كفريق لتقييم تصميم الخدمة وخصائصها التي سوف تلبي احتياجات العملاء للتعرف على بدائل تحسين قيمة الخدمة، حيث يتم القيام بانشطة هندسة القيمة بالاتصال المتبادل بين مديري التسويق، ومصممي ومهندسي الانتاج، ومشرفي الانتاج، لتقديم مقترحاتهم لتصميم تحسينات وتعديلات العملية الانتاجية، كما يقوم محاسبو التكاليف بتقدير الوفورات في التكلفة التي يمكن ان تتحقق من تنفيذ التغيرات المقترحة، مع ضرورة التفرقة بين حدوث التكلفة، والتكلفة المحددة مسبقا في مرحلة التصميم (عبد الدايم، 2001، ص 395).

فمدخل هندسة القيمة يستهدف تقليل الفجوة التي قد تتواجد بين التكلفة التقديرية للخدمة والتكلفة المستهدفة، فبمجرد الانتهاء من التصميم المبدئي للخدمة يتم تقدير تكلفة تنفيذها ومقارنتها بالتكلفة المستهدفة، فاذا تبين ان التكلفة المقدرة تزيد عن التكلفة المستهدفة تبدأ انشطة هندسة القيمة حيث يتم تعديل التصميم والبحث عن بدائل تصميم اخرى تلبي احتياجات العملاء وتحقق التكلفة المستهدفة.

وبصفة عامة يمكن القول انه في حالة تجاوز التكاليف المقدرة عن التكاليف المستهدفة فان البنك يمكنه ان: -

- يغير تصميم الخدمة او عمليات التشغيل او التسويق لخفض الكلفة.
- قبول هامش ربح منخفضا.
- عدم ادخال الخدمة للسوق لعدم تحقيقها هامش الربح المستهدف.

وتتمثل عمليات واجراءات هندسة القيمة بما يلي: - (عبد الرحمن، 2000، ص 28)

أ- توجيه بحوث التسويق نحو اعادة دراسة امكانية رفع اسعار البيع دون المساس بالقدرة التنافسية او دون التأثير على الحصة السوقية للبنك.

ب-توجيه ادارة تصميم وتطوير الخدمة نحو اعادة النظر في مكونات الخدمة ومراحل تصميمها وتقديمها بتكلفة اقل دون المساس بالخصائص الاصلية للخدمة ومستوى الجودة المطلوبة.

ج-قيام ادارة التنظيم المصرفي باعادة النظر في الانشطة الجزئية والعمليات المحدثة للتكلفة وذلك لمحاولة اختصارها او استبعاد الانشطة التي لا تضيف قيمة اقتصادية دون المساس بقيمة الخدمة وخصائصها ومستوى جودتها.

د- اعادة النظر في بدائل عناصر الانتاج – المدخلات- للبحث عن بدائل اخرى اقل تكلفة مع المحافظة على الخصائص والجودة.

ه- اعادة النظر في التشكيلة البيعية التي تحقق وفورات في تكلفة الانتاج او تكلفة التسويق دون المساس بالقدرة البيعية او الاسعار او المركز التنافسي للبنك.

و- اعادة دراسة بدائل الشراء للخدمات او مصادرها دون المساس بجودة وخصائص تلك الخدمات.

ز- اعادة دراسة الخطة الانتاجية والتخطيط المتزامن للعمليات ومستويات استغلال الطاقة الالية ومستوى كفاءة العمالة ومرونة انسياب العمليات.

كل هذه الاجراءات وغيرها تمثل عمليات هندسة القيمة التي تهدف الى احداث خفض حقيقي في التكلفة قبل البدء بتقديم الخدمة او الوصول الى معدلات تكلفة اقتصادية ممكنة التحقق في ضوء البيئة الداخلية والخارجية للمنشأة، ومن خلال تحقيق وفورات جزئية من مداخل متعددة هي عمليات هندسة القيمة حيث تصل في النهاية الى ما يسمى التكلفة المقيدة بالتصميم Locked-in Cost.

فعلى سبيل المثال تتكون خدمة الاعتمادات من مجموعة من الانشطة والوظائف الفرعية يمكن ايجازها بما يلي: -

1- تقديم طلب فتح الاعتماد على نماذج البنك المعتمدة.

2- توقيع العميل على الشروط العامة للاعتمادات.

3- فتح حساب للعميل لدى قسم الودائع.

4- تمرير طلب الاعتماد على قسم التسهيلات لاعداد الدراسة الائتمانية وتحديد الشروط اللازمة لفتحه.

5- استيفاء الضمانات والشروط المحددة من قبل قسم التسهيلات.

6- ايداع قيمة عمولات ومصاريف الاعتماد والتأمينات النقدية -ان وجدت- بحسابه لدى قسم الودائع.

7- ادخال تفاصيل الاعتماد على الانظمة بواسطة موظف الادخال.

8- تدقيق الادخال من قبل رئيس القسم.

9- استكمال الاصدار على الانظمة.

10–ارسال الاعتماد الى البنك المراسل بواسطة وسيلة الاتصال المتوفرة – سويفت،تلكس

11–فتح ملف للاعتماد وحفظه للمتابعات اللاحقة.

يلاحظ مما سبق ان خدمة الاعتمادات تتكون من مجموعة من الانشطة الفرعية التي يشترك في تقديمها اكثر من مركز مسؤولية ومن خلال تطبيق هندسة القيمة على هذه الانشطة، قد يتمكن البنك من تخفيض كلفتها او استبدال بعض الانشطة بانشطة اقل كلفة أو بازالة الانشطة التي لا تضيف قيمة باستخدام سلسلة القيمة Value Chain مما يؤدي الى تخفيض كلفة الاعتماد بشكل نهائي وهذا ما يزيد من قدرة البنك على التحكم في السعر وزيادة الكفاءة في التسعير مع الاخذ بعين الاعتبار عدم التأثير على جودة الخدمة.

3– الادارة بالانشطة Activity – Based Management (Drury , 2005 , pp 438)

لقد تعدى استخدام نظام التكاليف المبني على الانشطة من تزويد المستخدمين بتكاليف الخدمة بصورة دقيقة الى استخدامه في تطبيقات التكاليف الادارية والذي اطلق عليه مصطلح الادارة بالانشطة.

وقد جاء هذا المصطلح ليصف استخدام الادارة لتطبيقات نظام التكاليف المبني على الانشطة وذلك من خلال القيام بالوظائف التالية: –

أ– وصف دقيق للانشطة الرئيسية

ب–تجميع التكاليف في مجمعات تكلفة او مراكز تكلفة لكل نشاط

ج- تحديد محرك التكلفة لكل نشاط

وبصورة دقيقة فان نظام (ABM) يظهر البنك كمجموعة من الانشطة المتصلة والتي بدورها تشكل قيمة مضافة للعميل وتركز على ادارة البنك على اساس الانشطة المكونة لها، ويقوم على مبدأ ان الانشطة هي التي تستنفذ التكاليف وعليه فانها تسعى الى تحقيق اهداف البنك من خلال تلبية رغبات العملاء باقل تكلفة ممكنة.

تمتاز الادارة بالانشطة (ABM) بما يلي: -

- تقوم الادارة بالانشطة بتحليل التكاليف بناء على الانشطة وعليه فانها تزود الادارة بمعلومات عن اسباب حدوث التكلفة وأوجه استخداماتها.
- تمكن الادارة من تحديد الانشطة ذات التكاليف المرتفعة وتسلط الضوء عليها في سبيل تخفيضها.
- تمكن الادارة من التمييز بين الانشطة ذات القيمة المضافة وهي التي تضيف قيمة اقتصادية للعميل وتشكل جزء اساسي من الخدمة او المنتج والانشطة ليست ذات قيمة مضافة وهي التي لا تضيف قيمة اقتصادية للعميل، وعليه تستطيع الادارة تحديد الانشطة الممكن الاستغناء عنها او استبدالها بهدف تخفيض التكلفة على ان لا يؤثر ذلك على جودة الخدمة النهائي وهذا ما يطلق عليه تحليل سلسلة القيمة Value – Chain Analysis.

4- ادارة الجودة الشاملة Total Quality Management(TQM)

في شركات الخدمات ظلت الجودة فكرة فلسفية بصفة عامة وما زال مداها محدود في التطبيق الى يومنا هذا ومصطلح الجودة يستعمل لوصف الوضع القائم على التطوير المستمر للعمليات والتي تتضمن تسليم المنتج او الخدمة بدرجة عالية من الجودة وفي الوقت المحدد لها.

ولقد كان لوقت ليس ببعيد كثير من الشركات تعتبر الجودة عبئا اضافيا على المنتج او الخدمة، الا انه في الوقت الحاضر ادركوا انها وسيلة لتوفير المال (Drury , 2005 , p 442)

وفي هذا المجال يرى البعض ان توفير نظام فعال لتنمية جهود وتطوير الجودة والمحافظة عليها وتحسينها يساهم بفعالية في تحقيق العديد من الاهداف الاستراتيجية الاخرى مثل الميزة التنافسية وخفض التكلفة مع تحقيق افضل معدل عائد على الاستثمارات.

وقد بين (Kaplan & Atkinson.1998, pp237) اربعة انواع لتكاليف الجودة وهي: -

1- **تكلفة منع عيوب جودة الخدمة** Prevention Costs: وهي تلك التكاليف التي تحدث لمنع انتاج منتجات مخالفة لما هو مخطط له وبمستوى جودة منخفض.

2- **تكلفة اكتشاف عيوب جودة الخدمة** Appraisal Costs: وتشمل التكاليف التي تحدث في سبيل التحقق من تطابق المنتجات لمعايير الجودة ومحاولة اكتشافها ان وجدت.

3- **تكاليف اصلاح عيوب جودة الخدمة الداخلية** Internal Failure Costs:

وتشمل تلك التكاليف التي تحدث نتيجة اعادة انتاج الخدمة بعد ان تم انتاجها بعيوب مخالفة لمعايير الجودة وقبل ان يتم تقديمها للعميل.

4- **تكاليف اصلاح عيوب جودة الخدمة الخارجية** External Failure Costs:

وتشمل التكاليف المترتبة على السلعة اوالخدمة بعد ان يتم تقديمها للعميل مثل تكاليف الصيانة او الاستبدال اثناء فترة الكفالة كذلك تشمل تكلفة انخفاض سمعة الشركة وما يترتب عليه من انخفاض لمبيعات الشركة المستقبلية.

ويلاحظ انه من خلال تطبيق مبادئ الجودة في تقديم الخدمة وفي مرحلة تصميمها سيمكن البنك من تقديم خدماته للجمهور ضمن الاطار المخطط لها وبما يجنب البنك تكاليف عدم الجودة الموضحة اعلاه وهذا يؤدي الى تخفيض التكلفة وزيادة كفاءة البنك في تسعير الخدمة المصرفية.

5-2 الدراسات السابقة

فيما يلي بعض الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع التكلفة المستهدفة

1. دراسة **(عبد الرحمن،2000)** وعنوانها: " **مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استراتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية**".

هدفت هذه الدراسة الى تحديد الاسس اللازمة لتطبيق التكلفة المستهدفة وما هي المتطلبات اللازمة لتطبيقه لدى الشركات المصرية ودورها في مجال الرقابة وخفض التكاليف وفي

البحث عن مواطن خفض التكاليف الداخلية والخارجية للوصول الى ادنى تكلفة ممكنة وما مدى كفاية التكاليف التقليدية في تحقيق التكلفة التنافسية من خلال الرقابة عليها.

وقد توصلت الدراسة الى ان استخدام هندسة القيمة وتحليلها في التكلفة المستهدفة يساعد في تنمية الافكار الابتكارية للوصول الى بدائل متعدده للتصميم والانتاج. وكذلك توصلت الى ان استخدام التكلفة المستهدفة وارتباطه بمنهج الجوده يؤدي الى تحقيق وفورات في التكاليف ومن ثم يؤدي الى خفض حقيقي للتكاليف.

2. دراسة (**Nicolini et. al. , 2000**) وعنوانها: **"Can Target Costing and Whole Life Costing be Applied in The Construction Industry?'' Evidence from Two Case Studies**

"هل يمكن تطبيق التكلفة المستهدفة خلال دورة التكلفة في الصناعات الانشائية "

هدفت هذه الدراسة الى اختبار حالة استخدام التكلفة المستهدفة كطريقة لتدعيم دمج سلسلة التزويد من جهة تحسين مستوى الربحية والجوده في الصناعة، اضافة الى تقديم اقتراحات للتكلفة المستهدفة وقابليتها للتطبيق على قطاع الانشاءات في المملكة المتحده.

قام الباحثون باعداد الدراسة على قطاع المقاولات في المملكة المتحده وذلك لما لهذا القطاع من دور ومساهمة في الاقتصاد البريطاني. وقد تناول الباحثون دراسة حالة لمشروعي مباني جديدين من خلال دراسة مخرجاته بعد تطويره لسلسة التزويد (supply-chain) اضافة الى تطبيق مقترحات التكلفة المستهدفة.

وقد توصلت الدراسة الى الطريقة التي يجب ان يتم بموجبها تسعير المنتجات في شركات اقامة المباني وشركات الانشاءات الاخرى.

3. دراسة (**عبد الدايم، 2001**) وعنوانها: " **نحو اطار مقترح لادارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة – دراسة تطبيقية** "

هدفت هذه الدراسة الى التحقق من مدى فاعلية اسلوب التكلفة المستهدفة كاداة للتخطيط ومدى اهمية استخدام هندسة القيمة كاداة للتكلفة المستهدفة وبيان اثر تخفيض التكاليف باستخدام التكلفة المستهدفة على تحقيق الميزة التنافسية. وقد قام الباحث باجراء الدراسة التطبيقية على احدى شركات تصنيع اجهزة التكييف في جمهورية مصر

وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

– ان تطبيق اسلوب التكلفة المستهدفة يساعد ادارة المنشأة على ادارة التكلفة وزيادة الربحية مع عدم اهمال اعتبارات الجودة وردود فعل المنافسين.

– ان التحليل الهندسي للقيمة يعتبر احد الركائز الاساسية لتحقيق التكلفة المستهدفة.

4. دراسة (**Ellram , 2002**) وعنوانها:

“Supply Management Involvement in the Target Costing Process “

" **دور المشتريات (الامداد) في مراحل التكلفة المستهدفة** ".

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور ادارة المشتريات في مراحل التكلفة المستهدفة من خلال حالات تطبيقية على عدد من المنشات الامريكية التي تطبق هذا المبدأ.

وقد توصلت الدراسة الى بيان اهمية دور ادارة المشتريات في مراحل التكلفة المستهدفة وخصوصا المراحل الاولية منها. كما بينت الدراسة ان ادارة المشتريات تكون اكثر فاعلية عند مشاركتها في تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة، اضافة الى انه لا يوجد وظيفة محددة يمكن ان تتولى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة.

5. دراسة (**راجخان، 2002**) وعنوانها: " **دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكاليف وتطوير المنتجات..دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جده** ".

هدفت هذه الدراسة الى بيان دور التكاليف المستهدفة في تخفيض التكلفة وتطوير المنتجات، اضافة الى مدى تطبيق طريقة التكلفة المستهدفة في المشاريع الصناعية في مدينة جده.

وقد توصلت الدراسة الى ان نظام التكاليف المستهدفة غير مطبق في المشاريع الصناعية بجده من ناحية عملية ولكن يمكن استخدامه كاسلوب لمواجهة المنافسة وفرص البقاء في السوق.

6. دراسة **(Dekker & Smidit , 2003)** وعنوانها:

"A survey of the Adoption and Use of Target Costing In Dutch Firms"

" **دراسة مسحية حول تبني واستخدام التكلفة المستهدفة في الشركات الالمانية** ".

هدفت هذه الدراسة الى حصر الشركات الالمانية التي تطبق مفهوم التكلفة المستهدفة او مفاهيم اخرى مشابهة له.

اجرى الباحثان الدراسة على مجموعة من الشركات الالمانية المدرجة اسهمها في السوق المالي والتي بلغ عددها 32 شركة.

وقد توصلت الدراسة الى ما يلي: –

– تطبق 19 شركة من اصل 32 شركة ممارسات مشابهة لمفهوم التكلفة المستهدفة وكان الهدف الاساسي من التطبيق هو تخفيض التكلفة.

– الادارات الاكثر مساهمة في تطبيق التكلفة المستهدفة هي ادارة التطوير وادارة التصميم وكانت ادارة الحسابات اقل مشاركة في تنفيذ هذه الطريقة.

7. دراسة **(Swenson et. al. , 2003)** وعنوانها:

" **افضل التطبيقات في التكلفة المستهدفة** " **"Best Practices in Target Costing"**

هدفت هذه الدراسة الى بيان افضل الشركات الامريكية التي تطبق منهج التكلفة المستهدفة من خلال المسح الميداني للشركات التي تطبق هذا المنهج.

بدأ الباحثون دراستهم من خلال المسح الميداني لواقع تطبيق مبدأ التكلفة المستهدفة في الشركات الامريكية وبعد تحليل نتائج المسح الميداني تم اجراء مقابلات مع البعض ومن ثم تم اختيار افضل اربع شركات في امريكا تطبق مبدأ التكلفة المستهدفة. وهذه الشركات هي: –

1- The Boeing company 2- Daimler Chrysler

3- Caterpillar 4- Continental Teves

–وقد اظهرت الشركات فاعلية هذه الطريقة في تخفيض التكاليف وزيادة الربحية.

– كما بينت وجود عدد قليل من الشركات التي تطبق هذه الطريقة وذلك كونها جديدة عليهم.

8. دراسة (**هاشم،2003**) وعنوانها: " **تقييم دور اسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الاعمال المصرية** ".

هدفت هذه الدراسة الى توفير اطار منظم لتعظيم الاستفادة من اسلوب التكلفة المستهدفة في منشآت الاعمال المعاصرة التي تتبنى استراتيجية ريادة التكلفة، وكذلك ابراز الجوانب المستحدثة في التكلفة المستهدفة ودورها الحيوي في تخطيط وخفض التكاليف.

تم اجراء هذه الدراسة على الشركات العاملة في مصر والتي تتبنى هذه الاستراتيجية.

وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

– تلعب التكلفة المستهدفة دورا هاما في بناء استراتيجية ريادة التكلفة.

– تساهم التكلفة المستهدفة بشكل فعال في تخفيض وتحسين التكلفة.

– هناك تكامل واضح بين استراتيجية ريادة التكلفة من ناحية والتكلفة المستهدفة من ناحية اخرى.

9. دراسة (**مفتي وشيخ، 2005**) وعنوانها: "**مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنشات الصناعية.. دراسة استكشافية على عينة من المنشات الصناعية بمدينة جده**"

هدفت هذه الدراسة الى تشخيص مفهوم التكلفة المستهدفة وبيان اهميتها في ظل المنافسة العالمية التي تواجه المنشات الصناعية وكذلك هدفت الى التعرف على مدى تطبيق المنشات الصناعية في السعودية لهذا المدخل.

وقد توصلت الدراسة الى ما يلي:

- قليل من المنشات الصناعية التي شملتها العينة تطبق مبدأ التكلفة المستهدفة وذلك بسبب عدم معرفتها به او انها لا ترى ضرورة من تطبيق هذا المدخل.
- اكثر الاقسام اهتماما بتطبيق التكلفة المستهدفة هي اقسام التصميم، الانتاج والمحاسبة.
- اهم الاهداف المرجوة من تطبيق هذا المبدأ هو تخفيض تكلفة المنتج وزيادة القدرة التنافسية للمنشاة.

10. دراسة **(Ellram , 2006)** وعنوانها: **"The Implementation of Target Costing In the United States: Theory versus Practice"**

" **تطبيق التكلفة المستهدفة في الولايات المتحدة الامريكية.. بين النظرية والتطبيق**".

هدفت هذه الدراسة الى بيان اهمية عملية الشراء في تحقيق التكلفة المستهدفة وكذلك هدفت الى بيان كيفية تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الامريكية وهل تتوافق مع المفهوم الشائع للتكلفة المستهدفة.

قام الباحث بدراسة عينة تتمثل في 11 شركة عاملة في امريكا ممن تطبق مبدأ التكلفة المستهدفة بخلاف الدراسات الاخرى التي كانت تاخذ كدراسة حالة شركة او شركتين بحد اقصى.

وقد توصلت الدراسة الى ان عملية الشراء تؤثر بشكل ايجابي في تحقيق التكلفة المستهدفة.

11. دراسة (**Ibusuki & Kaminski , 2007**) وعنوانها:

"Product Development Process with Focus on Value Engineering and Target Costing: Case Study in an Automotive Company"

"**عملية تطوير المنتج مع التركيز على هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة.. دراسة حالة في شركة سيارات**".

هدفت هذه الدراسة الى بناء نموذج لتطوير المنتجات في شركات السيارات من خلال هندسة القيمة والتكلفة المستهدفة في ادارة التكلفة وذلك من خلال تطوير خطط عمل من ثلاث مراحل مع تطبيق هندسة القيمة عليها وهي الفكرة، والتخطيط، والتصميم.

وقد توصلت الدراسة الى نموذج ناجح حيث انه ادى الى خفض تكلفة المنتج وحقق النوعية التي تتلائم مع احتياجات العملاء واستراتيجية المنشاة.

12. دراسة (**Rattray ,et. al. 2007**) وعنوانها:

"*Target costing* in New Zealand manufacturing firms"

" **التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية النيوزيلندية** ".

هدفت هذه الدراسة الى بيان مدى تطبيق التكلفة المستهدفة في الشركات الصناعية النيوزيلندية.

وقد قام الباحثون بارسال استبانة مسحية من خلال البريد الالكتروني الى 31 شركة نيوزيلندية من اصل 80 شركة (ما نسبته 39 %) واستطلاع ارائهم بخصوص التكلفة المستهدفة

وقد توصلت الدراسة الى ما يلي: -

1. أن 12 شركة فقط تستخدم التكلفة المستهدفة
2. يتم استخدام التكلفة المستهدفة للمنتجات القائمة حاليا وهي تلقى اهتماما من قبل اقسام التصنيع اكثر منه في اقسام التزويد.
3. كانت اسباب استخدام التكلفة المستهدفة مشابهة لنتائج الدراسات السابقة من حيث تخفيض التكلفة وزيادة المبيعات.
4. صغر حجم العينة وقلة عدد الشركات التي تطبق التكلفة المستهدفة حد من القدرة استخلاص نتائج دقيقة يمكن تعميمها وتبنيها.

13. دراسة (**منصور، 2008**) وعنوانها: " **ماهية التكاليف المستهدفة** ".

هدفت هذه الدراسة الى توضيح مفهوم التكلفة المستهدفة وبيان مراحل تطبيقها والمزايا المترتبة عليه والصعوبات التي تحول دون تطبيقه.

وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:-

1- ضرورة الاهتمام بجميع مراحل سلسلة القيمة لدورة حياة المنتج .

2- يمكن للمنظمة الاختيار بين ادوات عديده لتحجيم التكلفة للوصول بالتكلفة المبدئية للمنتج الى مستوى التكلفة المستهدفة.

3- مدخل التكلفة المستهدفة قد يعني ضمنا مشاركة العاملين بالمنظمة في ادارة التكلفة.

6-2 مميزات الدراسة الحالية

تتميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة في انها تسلط الضوء على اهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في القطاع المصرفي الاردني وما له من اثار ايجابية فيما لو تم تطبيقه من خلال زيادة القدرة التنافسية للبنوك وزيادة قدرتها على التحكم في عناصر التكاليف الداخليه وصولا للتأثير على استراتيجية البنوك في تسعير الخدمات المصرفية المتنوعة.

ومن خلال اطلاع الباحث المتواضع على بعض الدراسات السابقة المحلية والاجنبية في هذا المجال فقد تبين ان معظم تلك الدراسات (على ندرتها) تبحث هذا المنهج وتطبيقاته في الشركات الصناعية متجاهلة اية ارتباطات له في مجال الشركات الخدمية ومن ضمنها البنوك.

وعليه فان هذه الدراسة المتواضعة ستكون اللبنة الاولى على حد علم الباحث للسير نحو امكانية تطبيق هذا المنهج في القطاع المصرفي ومحاولة تذليل الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ذلك.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة

3-1 مقدمة

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

3-3 وسائل جمع البيانات

3-4 اداة الدراسة (الاستبانة)

3-5 اجراءات معالجة الاستبانة

3-6 ثبات ومصداقية اداة القياس

3-7 الاساليب الاحصائية

1-3 مقدمة

يهدف هذا الفصل الى بيان مجتمع الدراسة ووسائل جمع البيانات واداة الدراسة والاساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

3-2 مجتمع وعينة الدراسة

تمثل مجتمع الدراسة بالبنوك التجارية العاملة في الاردن وعددها (13) بنكا وفقا للمعلومات المنشورة من قبل البنك المركزي الاردني (www.cbj.gov.jo). وكانت الاطراف ذات العلاقة بعملية تسعير الخدمات المصرفية في البنوك تشمل الادارات التالية: – الادارة المالية أوادارة التكاليف،وادارة التسويق، وادارة الائتمان، وادارة التنظيم والنظم المصرفية.

وقد تم اختيار عينة عشوائية ممثلة للمجتمع تكونت من مدراء الدوائر ذات العلاقة بعملية التسعير او من ينوب عنهم وتم تمثيلهم ب 33 موظفا موزعين على 10 بنوك حيث ابدى اثنان من البنوك التجارية عدم امكانية تعبئة الاستبانات لسرية المعلومات في حين كان سبب البنك الثالث انشغال العاملين فيه وعدم تفرغهم لتعبئتها.

وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي في اعداد الدراسة وتحليل بياناتها.

3-3 وسائل جمع المعلومات

1- **البيانات الاولية:** تم الاعتماد على استبانة قام الباحث بتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة وتم اعدادها بما يتناسب وفرضيات الدراسة.

2- **البيانات الثانوية:** وتم الاعتماد في هذا الجانب على المراجع والدوريات والكتب المتوفرة بالمكتبات اضافة الى استخدام شبكة الانترنت للوقوف على ما توصلت اليه الدراسات السابقة في هذا المجال.

4-3 اداة الدراسة (الاستبانة)

قام الباحث بتصميم استبانة الدراسة معتمدا على الكتب والمراجع المتعلقة بهذا الموضوع وبصورة تتناسب مع محتوى الدراسة.

وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة اقسام تفاصيلها كما يلي: -

- القسم الاول: وقد شمل هذا القسم على الخصائص الشخصية المتعلقة بالمجيبين على الاسئلة حيث شملت المركز الوظيفي، والمؤهل العلمي، والتخصص الاكاديمي، وعدد سنوات الخبرة.
- القسم الثاني: وفي هذا القسم تم توضيح بعض المفاهيم والمصطلحات الرئيسية المستخدمة في الاستبانة بهدف توحيد الاجابات على الاسئلة المطروحة والحصول على نتائج اكثر دقة.
- القسم الثالث: وشمل هذا القسم ثلاث مجموعات من الاسئلة بحيث تمثل كل مجموعة فرعية من الاسئلة فرضية من فرضيات الدراسة فتم تمثيل الفرضية الاولى بالسؤال الاول والمتمثل بالاسئلة الفرعية (1-7). كما تم تمثيل الفرضية الثانية بالسؤال الثاني واسئلته الفرعية (8-14). كما تم تمثيل الفرضية الثالثة وما يتفرع عنها من فرضيات فرعية بالسؤال الثالث متمثلا باسئلته الفرعية (15-26).

5-3 اجراءات معالجة الاستبانة

تم تحديد مقاييس للاجابة عن اسئلة الدراسة باستخدام مقياس ليكرت خماسي الدراجات بهدف التعرف على رأي العينة وتم اعطاء اجابات الاستبانة الدرجات التالية:-

موافق بشدة : 5 درجات
موافق : 4 درجات
محايد : 3 درجات
غير موافق : 2 درجة
غير موافق بشدة : 1 درجة

واعتمد الباحث هذه المقاييس في اختبار فرضيات الدراسة حيث تم اعتماد درجة (3) فما فوق كمؤشر لقبول الفرضية أو رفضها وحسب المقاييس الموضحة اعلاه.

6-3 ثبات ومصداقية اداة القياس

تم اختبار ثبات اداة الدراسة(الاستبانة) احصائيا باستخدام اختبار الفا كرونباخ عن طريق اخضاع اسئلة الاستبانة وفي كل اجزائها لاختبار قوة الثبات، وقد بلغت الفا لمتغيرات الدراسة مجتمعه حوالي (**88.43 %**)، وهي نسبة تدل على مستوى عال من الثبات، وبشكل عام فان النسبة المقبولة للدلالة على ثبات اداة الدراسة هي اكبر من 60% (Sekaran, 2000, pp223)

ويوضح الجدول رقم (3) معامل الثبات لكل متغير من متغيرات الدراسة.

جدول رقم (3)

معامل الثبات لمتغرات الدراسة

المتغير	عدد الاسئلة	قيمة الفا
قناعة البنوك بمنهج التكلفة المستهدفة	7 اسئلة	66.07 %
ادراك البنوك لمزايا هذا المنهج	7 اسئلة	79.59 %
توفر مقومات هذا المنهج	12 سؤال	89.84 %
متغيرات الدراسة مجتمعه	28 سؤال	88.43 %

3-7 الاساليب الاحصائية

تم استخدام اسلوب الاحصاء الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة تشمل اسئلة حول الفرضيات المعده للدراسة. وقد استخدم الباحث الاساليب الاحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم جمعها مثل التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما وتم استخدام البرنامج الاحصائي الخاص بتحليل بيانات العلوم الاجتماعية (SPSS).

من جانب اخر تم اختبار فرضيات الدراسة بموجب اختبار T للعينة الواحدة One Sample T-Test.

الفصل الرابع: نتائج التحليل الاحصائي واختبار الفرضيات

4-1 مقدمة

يهدف هذا الفصل الى عرض نتائج التحليل الاحصائي من خلال عرض بعض المؤشرات الاحصائية والتعليق عليها ومن ثم التوصيات المقترحة حول هذا الموضوع.

4-2 تحليل خصائص عينة الدراسة

يمكن تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من خلال الجداول التالية:

1- المركز الوظيفي

يتوزع افراد عينة الدراسة من حيث مراكزهم الوظيفية وفق الجدول التالي

جدول رقم (4)

المركز الوظيفي لافراد عينة الدراسة

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير مالي	3	% 9.1
مدير دائرة	10	% 30.3
رئيس قسم	15	% 45.5
مركز اخر	5	% 15.1
المجموع	33	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4) ان معظم افراد عينة الدراسة يشغلون مراكز وظيفية متقدمة وممن لهم علاقة مباشرة بتسعير الخدمات المصرفية وهذا يعزز فهمهم لاسئلة الاستبانة والاجابة عليها بمهنية، وقد بلغت اعلى نسبة لرؤساء الاقسام فكانت 45.5 % من مجموع افراد العينة.

2- المؤهل العلمي

تراوحت المؤهلات العلمية لافراد عينة الدراسة بين دبلوم وبكالوريوس وماجستير والجدول التالي يوضح المؤهلات العلمية لافراد عينة الدراسة.

جدول رقم (5)

المؤهل العلمي لافراد عينة الدراسة

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
ماجستير	12	% 36.4
بكالوريوس	20	% 60.6
دبلوم	1	% 3
المجموع	33	% 100

ويلاحظ من الجدول رقم (5) ان غالبية افراد العينة ممن يحملون درجة البكالوريوس كحد ادنى وان دل هذا على شئ فانما يدل على قدرتهم على فهم اسئلة الاستبانة والاجابة عليها باسلوب علمي يساعد في الخروج بنتائج دقيقة.

3- التخصص الاكاديمي

يمكن بيان التخصصات المختلفة لافراد عينة الدراسة من خلال الجدول التالي

جدول رقم (6)

التخصص الاكاديمي لافراد عينة الدراسة

التخصص الاكاديمي	التكرارات	النسبة المئوية
محاسبة	16	% 48.5
علوم مالية ومصرفية	10	% 30.3
ادارة اعمال	4	% 12.1
اقتصاد	1	% 3
تخصص اخر	2	% 6.1
المجموع	33	% 100

من خلال الجدول رقم (6) نلاحظ ان معظم افراد عينة الدراسة تخصصهم هو محاسبة وبنسبة 45.5 % من مجموع افراد العينة وهذا يدل على التخصص المهني لافراد عينة الدراسة وتوفر المعرفة العلمية اللازمة لفهم موضوع التكلفة المستهدفة واثر ذلك على دقة الاجابات على اسئلة الاستبانة.

4- عدد سنوات الخبرة

يمكن بيان عدد سنوات الخبرة لافراد عينة الدراسة من خلال الجدول التالي

جدول رقم (7)
عدد سنوات الخبرة لافراد عينة الدراسة

سنوات الخبرة	التكرارات	النسبة المئوية
اقل من 5	5	% 15.2
5 الى اقل من 10	10	% 30.3
10 الى اقل من 15	10	% 30.3
اكثر من 15	8	% 24.2
المجموع	33	% 100

من خلال الجدول رقم (7) تبين ان غالبية افراد عينة الدراسة من ذوي الخبرات الطويلة التي تزيد عن 5 سنوات حيث بلغ ما نسبته 60.6 % من افراد عينة الدراسة ضمن المدة 5 الى اقل من 15 سنة وهذا يعزز مقدرتهم على الاجابة على اسئلة الاستبانة من واقع خبرتهم المصرفية.

3-4 عرض نتائج تحليل البيانات واختبار الفرضيات

الفرضية الاولى H01 ونصها:-

لا تتوفر لدى ادارات البنوك التجارية العاملة في الاردن القناعة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الاسئلة (1- 7) من اسئلة القسم الثالث من الاستبانة والتي وضعها الباحث بقصد استكشاف مدى رغبة وقناعة الادارات المصرفية بشأن تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية. والجدول رقم (**8**) يبين الاحصاءات الوصفية لاراء افراد عينة الدراسة حول الفرضية الاولى

جدول رقم (8)
الاحصاءات الوصفية لاسئلة اختبار الفرضية الاولى

حول مدى اقتناع ادرات البنوك بتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

الرقم	السؤال	الوسط	الانحراف

المعياري	الحسابي		
0.479	4.33	رغبة وميول العميل او الزبون هي المحرك الاساسي في سوق بيع الخدمات المصرفية	1
0.792	3.58	منهج التكلفة في تسعير الخدمات المصرفية اكثر ملاءمة من المنهج الاقتصادي القائم على العرض والطلب	2
0.792	4.24	تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يرغب في الحفاظ على حصته السوقية السعي نحو تخفيض كلفة الخدمة عوضا عن رفع سعرها	3
0.847	3.70	التكلفة المستهدفة "Target Cost" التي تحدد بناء على قدرة الزبون على دفع ثمن الخدمة اكثر ملاءمة لتسعير الخدمات المصرفية من التكلفة الفعلية " Actual Cost".	4
0.728	4.03	لا يقبل العميل ان يحمل نفقات للخدمات المصرفية لا تحقق له مزايا اضافية.	5
1.045	3.70	عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون ميزة او منفعة اضافية يجب ان لا تعتبر جزءا من تكلفة الخدمة المصرفية التي بناء عليها تسعر الخدمة المصرفية	6
0.794	3.45	تحديد الهامش او العلاوة " Markup " عند تسعير الوحدة من الخدمات المصرفية يجب ان يكون نسبة من سعر بيع الوحدة للعميل وليس نسبة من تكلفتها الفعلية	7
0.782	3.86	**مدى توفر القناعة في تطبيق منهج التكلفة المستهدفة لتسعير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية**	

اذ تكشف بيانات الجدول رقم (**8**) عن موافقة ورغبة افراد عينة الدراسة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية، حيث بلغ الوسط الحسابي للاسئلة مجتمعة (**3.86**) وهو اعلى من متوسط اداة الدراسة البالغ (3) والمعتمد في هذه

الدراسة لقبول الفرضية. من جانب اخر فان البيانات الخاصة بالانحرافات المعيارية في الجدول تشير الى اتساق اجابات مفردات العينة حول الاسئلة المطروحة فيما عدا السؤال رقم (6).

كما ويلاحظ من خلال الجدول ايضا ان السؤال الاول حصل على اعلى وسط حسابي وهو(**4.33**) وهذا يدل على اهمية مراعاة ميول الزبون او العميل في سوق الخدمات المصرفية، وهذا بدوره هو الدافع الاساسي لمنهج التكلفة المستهدفة.

وبهدف اختبار الفرضية الاولى تم استخدام اختبار One Sample T-test عند مستوى دلالة (**$\alpha = 0.05$**) وكانت نتائج الاختبار كما يلي: -

جدول رقم (9)
نتائج اختبار الفرضية الاولى

الوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	sig
3.86	7.023	1.693	0.000

ويلاحظ من الجدول رقم (**9**) ان قيمة T المحسوبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% اكبر من T الجدولية، مما يوجب رفض الفرضية العدمية **H01** ونصها " **لا تتوفر لدى ادارات البنوك التجارية العاملة في الاردن القناعة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء** ".

ويتم قبول الفرضية البديلة وبما يعني أنه " **تتوفر لدى ادارات البنوك التجارية العاملة في الاردن القناعة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء** ".

الفرضية الثانية H02 ونصها

"لا تدرك البنوك التجارية العاملة في الاردن المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء"

وقد تم اختبار الفرضية بالاعتماد على الاسئلة (8– 14) من اسئلة القسم الثالث من الاستبانة والتي تبين بعض المزايا التي يوفرها منهج التكلفة المستهدفة ودورها في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ودرجة موافقة افراد عينة الدراسة لها لتقييم مدى موافقتهم لتلك المزايا. والجدول رقم (**10**) يبين الاحصاءات الوصفية لاراء افراد عينة الدراسة حول الفرضية الثانية

جدول رقم (10)

الاحصاءات الوصفية لاسئلة اختبار الفرضية الثانية

حول مدى ادراك ادارات البنوك للمزايا التي يوفرها منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة اكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية.	3.76	0.792
9	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات	3.91	0.843
10	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية	3.52	0.755
11	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يزيد من معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الارباح	3.33	0.692
12	ان تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات	3.85	0.712
13	ان تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات	3.42	0.830
14	ان تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعه المصرف	3.33	0.816
	مدى ادراك البنوك التجارية لمزايا منهج التكلفة المستهدفة	3.59	0.777

تكشف بيانات الجدول رقم (**10**) عن موافقة افراد عينة الدراسة على المزايا المتحققة من تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية، حيث بلغ الوسط

الحسابي للاسئلة مجتمعة (**3.59**) وهو اعلى من متوسط اداة الدراسة البالغ (3). والمعتمد في هذه الدراسة لقبول الفرضية. كما بلغ الانحراف المعياري للاسئلة مجتمعه (**0.777**) ومن خلال المؤشرات الاحصائية السابقة الذكر يلاحظ الانسجام الواضح وقلة التباين بين اجابات عينة الدراسة.

كما ويلاحظ من خلال الجدول ايضا ان السؤال التاسع حصل على اعلى وسط حسابي وهو (**3.91**) وهذا يدل على اهمية تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في توفير المرونة في سياسات تسعير الخدمات المصرفية، والتي تعتبر من المميزات الهامة المترتبة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة.

وبهدف اختبار الفرضية الثانية تم استخدام اختبار One Sample T-test عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وكانت نتائج الاختبار كما يلي: -

جدول رقم (11)

نتائج اختبار الفرضية الثانية

الوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	sig
3.59	4.357	1.693	0.006

اذ يلاحظ من الجدول رقم (**11**) ان قيمة T المحسوبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% اكبر من T الجدولية، وبالتالي فانه يتم رفض الفرضية العدمية H02

ونصها "**لا تدرك البنوك التجارية العاملة في الاردن المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء**"

ويتم قبول الفرضية البديلة وهذا يعني ان " **ادارات البنوك التجارية العاملة في الاردن تدرك المزايا التي تحققها من تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء**".

الفرضية الثالثة H03 ونصها

"**لا تتوفر لدى البنوك التجارية العاملة في الاردن الشروط والمقومات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء**"

وقد تفرعت هذه الفرضية الى فرضيات فرعية تتمثل في المقومات الاساسية اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة وهذه الفرضيات هي:

1- لا تتوفر لدى البنوك اقسام وادارات متخصصة للتكاليف.

2- لا تعتمد البنوك على معلومات محاسبة التكاليف المبني على الانشطة عند تسعير خدماتها المصرفية

3- لا تتوفر لدى البنوك اقسام متخصصه بدراسة حاجات العملاء وتطوير وتصميم الخدمات التي تلبي رغباتهم

4- لا تتوفر لدى البنوك اقسام متخصصة بدراسة خدمات المنافسين واسعارها

5- لا تتوفر لدى البنوك اقسام متخصصه بهندسة القيمة وتقييم لمراحل وانشطة سلاسل القيمة (value chain)

6- لا تتوفر لدى البنوك الاردنية اقسام متخصصة في ادارة الجودة الشاملة

وقد تم اختبار الفرضية الثالثة بفرضياتها الفرعية بالاعتماد على الاسئلة (15- 26) من اسئلة القسم الثالث من الاستبانة والتي تبين بعض المقومات الاساسية التي يقوم عليها منهج التكلفة المستهدفة Target Costing. والجدول رقم (**12**) يبين الاحصاءات الوصفية لاراء افراد عينة الدراسة حول الفرضية الثالثة

جدول رقم (12)
الاحصاءات الوصفية لاسئلة اختبار الفرضية الثالثة

حول مدى امتلاك البنوك التجارية العاملة في الاردن للمقومات والمتطلبات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية

الرقم	السؤال	الوسط	الانحراف

		الحسابي	المعياري
15	ادارة المصرف الذي اعمل فيه تتبنى فلسفة ان العميل او الزبون هو العنصر الاهم في سوق الخدمات المصرفية	**4.545**	**0.506**
16	ادارة المصرف الذي اعمل فيه تدرك وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية	**4.424**	**0.502**
17	توجد في المصرف الذي اعمل فيه ادارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية	**4.576**	**0.561**
18	توجد في المصرف الذي اعمل فيه ادارة متخصصة لتصميم وتطوير المنتج من الخدمات المصرفية	**4.212**	**0.696**
19	يوجد في المصرف قسم خاص او ادارة خاصة للتكاليف	**3.455**	**0.833**
20	سياسات تسعير الخدمات المصرفية في مصرفنا تقوم على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب	**<u>2.788</u>**	**0.857**
21	العاملون في قسم أو ادارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات المصرفية	**3.273**	**0.876**
22	يدرك العاملون في قسم او ادارة التكاليف مفهوم ومزايا نظام التكاليف المبني على الانشطة "ABC" واساليب تطبيق هذا النظام	**<u>2.606</u>**	**0.788**
23	يدرك العاملون في قسم او ادارة التكاليف مفهوم سلسلة القيمة "Value Chain" واساليب تطبيقها في مجال تقييم الانشطة ذات القيمة المضافة	**<u>2.697</u>**	**0.883**
24	يوجد في المصرف ادارة متخصصة لاعادة هندسة الانشطة المصرفية "Reengineering" وذلك بقصد تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها.	**3.303**	**0.810**
25	يوجد في المصرف ادارة متخصصة في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية "Quality Control".	**4.182**	**0.727**
26	يوجد في المصرف قسم متخصص لتحديد وتقييم ربحية العملاء "Customer Profitability".	**3.424**	**0.830**
	مدى توفر مقومات تطبيق منهج التكلفة المستهدفة	**3.624**	**0.739**

يلاحظ من الجدول رقم (**12**) توفر العديد من المقومات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية، حيث بلغ الوسط الحسابي للاسئلة مجتمعة (**3.624**) وهو اعلى من متوسط اداة الدراسة البالغ (3)، والمعتمد في هذه الدراسة لقبول الفرضية. كما بلغ الانحراف المعياري للاسئلة مجتمعه (**0.739**) ومن خلال المؤشرات الاحصائية السابقة الذكر يلاحظ الانسجام الواضح وقلة التباين بين اجابات عينة الدراسة.

كما ويلاحظ من خلال الجدول ايضا ان السؤال السابع عشر حصل على اعلى وسط حسابي وهو (**4.576**) وهذا يدل على اهمية اقسام التسويق في سوق الخدمات المصرفية وان معظم البنوك تقريبا يوجد لديها دوائر متخصصة في تسويق الخدمات المصرفية، كما يلاحظ اهتمام المصارف بادارات تصميم وتطوير المنتجات حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.212) وهو مرتفع نسبيا، كما يلاحظ الاهتمام بالرقابة على جودة الخدمات المصرفية من خلال وجود ادارات متخصصة في الرقابة على الجودة وقد بلغ الوسط الحسابي لها (4.182) وان دل هذا على شئ فانما يدل على زيادة الاهتمام بالعملاء بصفتهم المحرك الاساسي لسوق الخدمات المصرفية ومحاولة تلبية رغباتهم ضمن سياسة البنك العامة، ويلاحظ كذلك ان ادارات البنوك التجارية تدرك شدة المنافسة السائدة في سوق الخدمات المصرفية واهمية العميل في هذا السوق وهذا ظاهر من خلال الاسئلة (15)، (16) على التوالي حيث بلغ وسطهما الحسابي (4.545)، (4.424) وهو وسط مرتفع نسبيا مقارنة مع وسط اداة الدراسة.

وبالنظر بشكل متعمق في الجدول رقم (12) يلاحظ انه بالرغم من وجود ادارات متخصصة للتكاليف لدى معظم البنوك من خلال السؤال الرقم (19) والتي بلغ وسطها الحسابي حوالي (3.455) نجد انه لا يتم استخدام بيانات التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية ويتم في معظم الاحيان تسعير الخدمات اعتمادا على العرض والطلب كما هو ظاهر في السؤال رقم (20) بوسط حسابي مقداره (2.788)، كما يلاحظ ايضا ان العاملين في اقسام التكاليف ينقصهم الوعي والدراية بمفاهيم نظام التكاليف المبني على الانشطة واساليب تطبيقه ومفاهيم سلسلة القيمة واساليب تطبيقها وهذا ظاهر في الاسئلة ذات الارقام (22)، (23) تباعا. وربما يكون ذلك من اهم المعوقات التي قد تحول دون استخدام منهج التكلفة المستهدفة كأساس في تسعير الخدمات المصرفية.

وبهدف اختبار الفرضية الثالثة تم استخدام اختبار One Sample T-test عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) وكانت نتائج الاختبار كما يلي: –

جدول رقم (13)

نتائج اختبار الفرضية الثالثة

الوسط الحسابي	T المحسوبة	T الجدولية	sig
3.624	6.1	1.693	0.030

ويلاحظ من الجدول رقم (**13**) ان قيمة T المحسوبة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5% اكبر من T الجدولية، وبالتالي يتم رفض الفرضية العدمية H03 ونصها "**لا تتوفر لدى البنوك التجارية العاملة في الاردن الشروط والمقومات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء**"

ويتم قبول الفرضية البديلة وبما يعني انه " **تتوفر لدى البنوك التجارية العاملة في الاردن الشروط والمقومات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير خدماتها المصرفية المقدمة للعملاء** ".

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

5-1 النتائج

5-2 التوصيات

5-1 النتائـــــج

هدفت هذه الدراسة الى بيان اهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية في البنوك التجارية ومن خلال التحليل السابق توصل الباحث الى ما يلي: -

9- يوفر تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.91)، وذلك من خلال توليد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات وقد بلغ متوسطها الحسابي (3.85).

10- تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة اكثر عدالة من وجهة نظر العميل من تسعيرها بموجب منهج التكلفة الفعلية وبمتوسط حسابي (3.76).

11- تدرك معظم البنوك التجارية المزايا المترتبة على تطبيق منهج التكلفة المستهدفة وذلك من خلال اسئلة الفرضية الثانية التي بلغ متوسطها الحسابي (3.59).

12- تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يسعى الى استقطاب مزيد من العملاء العمل على تحسين خدماته وتطويرها باستمرار وفقا لمتطلبات العملاء ورغباتهم وبحيث تكون ذات جودة عالية وبسعر مقبول من طرفه.

13- تتوفر لدى معظم البنوك التجارية اقسام متخصصة في التكاليف ووسطها الحسابي بلغ (3.455) ولكن لا يتم الاستفادة منها في معظم الاحيان في تحسين تسعير الخدمات المصرفية.

14- لا تقوم اقسام التكاليف بدراسة سلاسل القيمة للخدمات المصرفية عند محاولة تخفيض تكلفة تلك الخدمات وقد بلغ متوسطها الحسابي (2.697).

15- معظم البنوك التجارية يوجد لديها اقسام متخصصة في تسويق الخدمات المصرفية، كما يوجد ادارات متخصصة في تطوير الخدمات تعمل باستمرار على تطوير منتجات البنك وطرح الجديد من الخدمات ومتوسطها الحسابي (4.576).

16- يتوفر لدى معظم البنوك التجارية اقسام متخصصة في ادارة الجودة الشاملة تعمل باستمرار على الرقابة على جودة الخدمة المصرفية المقدمة للعملاء بهدف الارتقاء بمستوى خدماتها بما يواكب المنافسة السائدة في السوق وقد بلغ متوسطها الحسابي (4.182).

5-2 التوصيـــــات

بناء على النتائج التي تم التوصل اليها يوصي الباحث ما يلي: -

1- تفعيل دور محاسبة التكاليف في البنوك التجارية لما يحققه ذلك من ترشيد وتحسين في القرارات الادارية المختلفة

2- توعية العاملين في البنوك التجارية واداراتها بدور منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية ودورها في تخفيض تكلفة الخدمات وزيادة الكفاءة الانتاجية.

3- اشراك العملاء في عملية التحسين والتطوير للخدمات المصرفية لما له من دور في سوق الخدمات المصرفية وذلك من خلال الدراسات الميدانية ودراسات السوق والابحاث المتخصصة في ذلك.

4- ضرورة توعية وتدريب الجهات المسؤولة عن تسعير الخدمات المصرفية على المفاهيم التي يقوم عليها نظام التكاليف المبني على الانشطة ونظام اعادة هندسة القيمة والجودة الشاملة والاستفادة منها في تخصيص كلفة الخدمات المصرفية بما يحقق رغبة ومصلحة العملاء.

5- حث الباحثين في المستقبل لاضافة لبنات جديدة لموضوع التكلفة المستهدفة في سوق الخدمات بشكل عام والخدمات المصرفية بشكل خاص من خلال دراسات مستقبلية لبنود لم تشملها هذه الدراسة مثل: اثر تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تخفيض تكلفة الخدمة المصرفية واثرها في زيادة ربحية البنوك... الخ.

6- حث الباحثين مستقبلا للقيام بابحاث تتعلق بالعوامل المؤثرة في قرارات تسعير الخدمات المصرفية وذلك من خلال الاسترشاد بالشكل رقم (5) ص 52 والذي يبين العوامل العامة سواء كانت داخلية او خارجية وكذلك العوامل الخاصة بالخدمة المصرفية.

7- الاسترشاد بالشكل رقم (6) ص 63 عند محاولة تطبيق هذا المنهج وذلك من خلال التركيز على دراسات السوق للوصول الى ما يحتاجه العميل من خدمات ومن ثم الوصول الى السعر الذي يرغب بدفعه ثمنا لتلك الخدمات وصولا للتكلفة المستهدفة ومن ثم القيام بهندسة القيمة لتخفيض التكلفة ان لزم الامر.

المراجع

المراجع العربية

أ- الكتب

1- أبو نصار، محمد، " **المحاسبة الادارية** "، عمان – دار وائل للنشر، 2005.

2- جودة، محفوظ احمد " **ادارة الجودة الشاملة: مفاهيم وتطبيقات** " عمان – دار وائل للنشر، 2004.

3- الرجبي، محمد تيسير عبد الحكيم، " **مبادئ محاسبة التكاليف** " الاردن، 1995.

4- الضمور، هاني حامد، " **تسويق الخدمات** "، عمان – دار وائل للنشر،2005.

5- ظاهر،احمد وسعاده، يوسف، " **محاسبة المنشآت المالية** "،عمان – طارق للخدمات المكتبية، 2005.

6- القباني، ثناء علي " **مدخل استراتيجي لدراسات متقدمة في ادارة التكلفة وتحليل الربحية** "، الدار الجامعية – الاسكندرية ,2006.

7- مرعي، عصام جميل "**محاسبة التكاليف في البنوك** " النظرية والتطبيق، جدة، 1995.

8- النصر، محمد محمود " **مبادئ الاقتصاد الجزئي** "، دار الامل للنشر والتوزيع، 1989.

9- يوسف، ردينة والصميدعي، محمد، " **التسويق المصرفي** " عمان، دار المناهج، 2005.

ب- الدوريات

10- عبد الرحمن، عاطف عبد المجيد، 2000، "**مدخل التكلفة المستهدفة في مجال رقابة وخفض التكلفة كهدف استرتيجي لتدعيم القدرة التنافسية للشركات المصرية**"، المجله العلمية لكلية التجارة، جامعة اسيوط، مصر، العدد 28، ص (1- 42).

11- عبد الدايم، صفاء محمد، 2001، " **نحو اطار مقترح لادارة التكلفة المستهدفة في بيئة التصنيع الحديثة _ دراسة تطبيقية** "، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، مصر، المجلد 38، ص (379 – 425).

12- مطر، محمد، 1991، " **اسس واساليب تخصيص الخدمات المصرفية** " مجلة البنك في الاردن، العدد 5، ص (2221- 2227).

13- مطر، محمد، 1989، " **كيف تستخدم التكاليف في تسعير الخدمات المصرفية**"، مجلة البنوك في الاردن، الاردن، العدد 8، ص (772 – 776).

14- مفتي، محمد حسن علي وشيخ، فريد عمر، 2005، " **مدى فعالية تطبيق مدخل التكلفة المستهدفة بالمنشآت الصناعية: دراسة استكشافية على عينة من المنشآت الصناعية بمدينة جده**"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، مصر، المجلد 42، ص (423 – 464).

15- هاشم، محمد صالح، 2003، " **تقييم دور اسلوب التكلفة المستهدفة في دعم ونجاح تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ببيئة الاعمال المتقدمة** "، مجلة البحوث الادارية المعلومات، اكاديمية السادات للعلوم الادارية، السنة الحاددية والعشرون، عدد (يوليو، ابريل، اكتوبر)، مصر، ص(210 – 229).

ج- مواقع الكترونية

16- موقع البنك المركزي الاردني على الرابط التالي http://www.cbj.gov.jo

17- المحاسبون العرب "**محاسبة التكاليف على اساس النشاط ABC**"، بحث الكتروني متاح من خلال موقع المحاسبين العرب > المنتديات العامة للعلوم المالية والمحاسبة > محاسبة التكاليف. على الرابط التالي
http://acc4arab.com/acc/showthread.php?t=1275

18- منصور، محمد " **ماهية التكاليف المستهدفة** " 2008، بحث الكتروني متاح من خلال موقع دليل المحاسبين على الرابط التالي
http://www.jps-dir.com/forum/uploads/13379/What_Target_Cost.pdf

د- القوانين

1- قانون البنوك رقم 28 لسنة 2000 صدر في عدد الجريدة الرسمية رقم 4448 1 آب سنة 2000.

د - الرسائل الجامعية

1- بالخير، ابراهيم احمد " **مدى استخدام محاسبة التكاليف في المصارف التجارية** "، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاريونس، بنغازي، 1991.

2- بدوي، طارق محمد سعيد " **محاسبة التكاليف في المصارف المدرجة في سوق عمان المالي: دراسة ميدانية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، 1995.

3- راجخان، ميساء بنت محمود، " **دور التكاليف المستهدفة في تخفيض تكاليف وتطوير المنتجات: دراسة ميدانية على المشروعات الصناعية في مدينة جده**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جده، السعودية، 2002.

4- العطاري، عاصم جميل محمد " **امكانية تطبيق نظام التكاليف على اساس الانشطة لدقة تحديد تكلفة الخدمات الصحية في المستشفيات الخاصة الاردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2005.

5- العطعوط، سامح " **نموذج محاسبي مقترح لاحتساب ربحية العميل في البنوك التجارية العاملة في الاردن**"، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الاكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، 2005.

6- العمري، محمد بكر " **دور محاسبة التكاليف في تسعير الخدمات في البنوك التجارية الاردنية**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الاردن، 2003.

المراجع الاجنبية

A. Books

1- Drury, Colin, "**Management Accounting For Business"**, Thomson, UK,**(2005).**

2- Garrison, Ray, H. et. al. **"managerial accounting"**11th edition, McGraw-Hill, Irwin, (**2006).**

3- Horngren, C. G. Foster, S. Dater, "**Cost Accounting a Managerial Emphasis**" 12th edition, Prentice Hall, **(2006**).

4- Kaplan, R. S. and Atkinson, A.A**.** "**Advanced Management Accounting**" 3rd edition, Prentice Hall, **(1998**).

5- Sekaran, uma "**Research Methods for Business**" 3rd edition, John Wiley, New York, (**2000**).

B. Articles

1- Dekker. H, and Smidit, P. , **2003** "**A survey of the Adoption and Use of *Target Costing* In Dutch Firms**" International Journal of Production Economics, Vol. 84 Issue 3**,** pp.293**.**

2- Ellram, L., **2006** "**The Implementation of *Target Costing* in the United States: Theory versus Practice**" Journal Supply Chain Management: A global Review of Purchasing and Supply, Vol.42, issue 1**,** pp.13-26.

3- Ellram, L., **2002** "**Supply Managements Involvement in the *Target Costing* Process**" European Journal of Purchasing and Supply Management, Vol.8, issue 4**,** pp.235.

4- Ibusuki, U. and Kaminski, P., **2007** "**Product Development Process with Focus on Value Engineering and Target Costing: Case Study in an Automotive Company**" International Journal of Production Economics, vol.105, issue 2**,** pp**.** 459-474.

5- Nicolini, D., Cyril, T., Richard, H., Alf, O., and Mark, S., **2000,** "**Can *Target Costing* and Whole Life Costing be Applied in the Construction Industry?** '' British Journal of Management, UK, vol.11, Issue 4**,** pp.303.

6- Rattray, Caleb J.; Lord, Beverley R.; Shanahan, Yvonne P., **2007**, ***Target costing* in New Zealand manufacturing firms**, Pacific Accounting Review, Emerald, Vol. 19 Issue 1, pp68-83.

7- Swenson D., Ansari S., Bell J., and Kim W., winter **2003,** "**Best Practices in *Target Costing***" Management Accounting Quarterly, vol.4, Issue 2**,** pp.12-17.

ملاحق الدراسة

1- الاستبانة

جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا
كلية العلوم الادارية والمالية
قسم المحاسبة

السادة المحترمون

تحية طيبة وبعد ،،،

الاستبانة التي بين أيديكم هي جزء من متطلبات بحث بعنوان " **اهمية استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تحسين كفاءة تسعير الخدمات المصرفية** " في البنوك التجارية الاردنية والتي تعتبر احد متطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة .

ونظرا لما تتمعون به من خبرة ودراية علمية وعملية في هذا الموضوع، فان الباحث يرجو من حضراتكم ان تثروا دراسته هذه باجاباتكم القيمة والموضوعية والتي سيكون لها الدور الكبير في تحقيق اهداف البحث للوصول الى النتائج المرجوة منه.

راجيا اعلامكم بان الاجابات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط واؤكد استعدادي التام بتزويدكم بنتائج هذه الدراسة في المستقبل اذا ما رغبتم بذلك .

شاكرا لكم حسن تعاونكم
و تفضلوا بقبول فائق الاحترام

المشرف	الباحث
أ.د. محمد مطر	**محمد ابو عواد**

ملاحظة :
بقصد الاستفسار حول اي معلومة في الاستبانة ، يرجى التكرم بالاتصال بالباحث على الرقم (0777069246)

القسم الاول (بيانات عامة) .

يرجى التكرم باختيار البديل المناسب لكل عبارة من العبارات التالية وذلك بوضع اشارة (X) امامها :-

- **المركز الوظيفي**

☐ مدير مالي ☐ مدير دائرة
☐ رئيس قسم ☐ مركز آخر (يرجى ذكره) ....

- **المؤهل العلمي**

☐ دكتوراة ☐ ماجستير
☐ بكالوريوس ☐ دبلوم
☐ مؤهل آخر (يرجى ذكره) ....

➢ **التخصص الاكاديمي**

☐ محاسبة ☐ علوم مالية ومصرفية
☐ ادرة اعمال ☐ اقتصاد
☐ تخصص آخر (يرجى ذكره) ....

➢ **عدد سنوات الخبرة**

☐ اقل من 5 سنوات ☐ 5 – اقل من 10 سنوات
☐ 10 – اقل من 15 سنة ☐ 15 سنة فاكثر

القسم الثاني : مدلول المفاهيم والمصطلحات الرئيسية المستخدمة في الاستبانه

السادة المحترمون

ما يلي نبذه عن اهم المصطلحات المستخدمة في الدراسة ،وذلك بقصد توحيد الاجابات على الاسئلة المطروحة في الاستبانه سعيا وراء توخي الدقة، لذا اكون شاكرا لحضراتكم بالتفضل بقراءتها قبل الاجابة على اسئلة الاستبانة المرفقة .

المدخل الاقتصادي في تسعير الخدمات المصرفية : هو المدخل الذي يعتمد على دراسة العرض والطلب والمرونه السعرية للخدمة عند تحديد سعرها دون إعطاء الأولوية في ذلك لكلفة الخدمة ، وكذلك لرغبة وقدرة العميل

مدخل التكلفة في التسعير

و يتفرع الى مدخلين هما

ت) **المدخل التقليدي :** وهذا المدخل – على عكس المدخل الاقتصادي - يعتمد على كلفة الخدمة في تحديد السعر وذلك بوضع هامش ربح تحدده الادارة يضاف الى التكلفة الكلية للخدمة ليشكل السعر الذي يتم طرحها به .

ث) **المدخل الحديث (التكلفة المستهدفة "Target Costing") :** هو منهج حديث لتحديد تكلفة المنتج من السلع او الخدمات. ويقوم على اساس البدء بتحديد السعر المستهدف الذي يرغب ويستطيع العميل دفعه للسلعه او الخدمة ومن ثم بناء لذلك يحدد هامش الربح Markup الذي ترغب بتحقيقه المنشأة ليطرح هذا الهامش بعد ذلك من

السعر المستهدف ليتم من خلال ذلك تحديد التكلفة المستهدفة. وبعبارة اخرى يسير هذا المنهج باتجاه معاكس للمنهج التقليدي في التسعير اي يبدأ من السعر المستهدف وصولا الى التكلفة المستهدفة .

السعر المستهدف ''Target Price'': هو السعر الذي يكون العميل راغبا وقادرا على دفعه لوحدة المنتج من السلعة او الخدمة ويمثل نقطة البداية لتحديد التكلفة المستهدفة ويتميز بأنه يحقق التوازن بين الاعتبارات التالية:-

- لا يزيد باي حال من الاحوال عن اسعار المنافسين لا بل يمكن ان يقل عنها
- يقبله العميل ويمكن المصرف من تحقيق حصة سوقية مرغوب بها من قبل الادارة
- يحقق الربح المستهدف والذي يمثل ادنى هامش ربح تقبله الادارة .

تحليل سلسلة القيمة ''Value Chain Analysis'' : هي العملية التي يتم من خلالها تحليل النشاط التشغيلي الى الوظائف او الانشطة الفرعية التي يتكون منها بهدف التعرف على الوظائف او الانشطة الفرعية التي يحتاج اليها العميل وتكون ذات قيمة مضافة بالنسبة له، والوظائف او الانشطة الفرعية التى تشكل عبئا او نفقة ولكنها لا تضيف قيمة او منفعة للعميل " انشطة ليست ذات قيمة مضافة ".

هندسة القيمة ''Value Engineering'' : هي عملية يتم من خلالها تحليل الانشطة التشغيلية للعملية الانتاجية للسلعة او الخدمة وذلك من اجل التخلص من الانشطة الفرعية التي لا تضيف قيمة اقتصادية للعميل ، او ايجاد انشطة بديلة بتكلفة اقل مع المحافظة على جودة المنتج.

الرقابة على الجودة ''Quality Control'' : وهي عبارة عن الالية التي يتم بموجبها تحديد درجة موافقة المنتج من السلع او الخدمات لرغبات وحاجات العميل من جهة ومراقبة مدى تقديم هذه الخدمة وفق ما تم تصميمه لها من اجراءات لتصل الى شكلها النهائي من جهة أخرى .

ربحية العميل ''Customer profitability'': وهو من المفاهيم الحديثة المتعلقة بتحسين اداء المصارف وبموجبه يصنف العملاء في فئات مختلفة وبناء لمعايير محددة من اجل تحديد ربحية كل منهم ليتم بناء على ذلك تحديد المزايا التي تقدم لكل منهم سواء من حيث نوعية الخدمة او من حيث معدلات الفوائد المطلوبة على التسهيلات الائتمانية .

القسم الثالث (اسئلة الاستبانة)

السؤال الاول : **(يهدف الى تقييم مدى رغبتكم وتأييدكم لاستخدام منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية)**

فيما يلي عبارات تعبر عن مضمون المفاهيم الأساسية التي يقوم عليها تسعير الخدمات المصرفية وفقا لمنهج التكلفة المستهدفة "Target Costing" .

بين مدى موافقتك عليها بوضع اشارة (X) تحت الخانة المناسبة .

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	رغبة وميول العميل او الزبون هي المحرك الاساسي في سوق بيع الخدمات المصرفية					
2	منهج التكلفة في تسعير الخدمات المصرفية اكثر ملاءمة من المنهج الاقتصادي القائم على العرض والطلب					
3	تسود سوق الخدمات المصرفية منافسة شديدة تحتم على المصرف الذي يرغب في الحفاظ على حصته السوقية السعي نحو تخفيض كلفة الخدمة عوضا عن رفع سعرها					
4	التكلفة المستهدفة "Target Cost" التي تحدد بناء على قدرة الزبون على دفع ثمن الخدمة اكثر ملاءمة لتسعير الخدمات المصرفية من التكلفة الفعلية " Actual Cost" .					
5	لا يقبل العميل ان يحمل نفقات للخدمات المصرفية لا تحقق له مزايا اضافية .					
6	عناصر التكلفة التي لا توفر للزبون ميزة او منفعة اضافية يجب ان لا تعتبر جزءا من تكلفة الخدمة المصرفية التي بناء عليها تسعر الخدمة المصرفية					
7	تحديد الهامش او العلاوة " Markup " عند تسعير الوحدة من الخدمات المصرفية يجب ان يكون نسبة من سعر بيع الوحدة للعميل وليس نسبة من تكلفتها الفعلية					

السؤال الثاني : **(يهدف الى الوقوف على أرآئكم بشأن المزايا التي تتحقق من استخدام منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية).**

يرى مؤيدو منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية بأنها تحقق للمصرف الذي يتبناها مجموعه من المزايا لعل من اهمها ما يلي :

بين مدى موافقتك عليها بوضع اشارة (X) تحت الخانة المناسبة.

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة اكثر عدالة من تسعيرها بموجب منهج					

	التكلفة الفعلية .					
9	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يوفر المزيد من المرونة في تطبيق سياسة تسعير هذه الخدمات					
10	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يمكن المصرف من زيادة حصته السوقية					
11	تسعير الخدمات المصرفية بموجب منهج التكلفة المستهدفة يزيد من معدل دوران المبيعات ومن ثم زيادة الارباح					
12	ان تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتخفيض تكلفة تلك الخدمات					
13	ان تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يولد الحوافز لتحسين نوعية تلك الخدمات					
14	ان تبني منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية يحسن من سمعه المصرف					

السؤال الثالث : (يهدف الى الوقوف على مدى التوفر الفعلي للشروط والمقومات اللازمة لتطبيق منهج التكلفة المستهدفة في المصرف الذي تعملون فيه)
يتطلب تطبيق منهج التكلفة المستهدفة في تسعير الخدمات المصرفية توفير مجموعة من الشروط والمقومات اللازمة لذلك
بين مدى توفرها في المصرف الذي تعمل فيه بوضع اشارة (X) تحت الخانة المناسبة لذلك

رقم السؤال	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
15	ادارة المصرف الذي اعمل فيه تتبنى فلسفة ان العميل او الزبون هو العنصر الاهم في سوق الخدمات المصرفية					
16	ادارة المصرف الذي اعمل فيه تدرك وتراعي عنصر المنافسة الشديدة في سوق الخدمات المصرفية					
17	توجد في المصرف الذي اعمل فيه ادارة متخصصة لتسويق الخدمات المصرفية					
18	توجد في المصرف الذي اعمل فيه ادارة متخصصة لتصميم وتطوير المنتج من الخدمات المصرفية					

					يوجد في المصرف قسم خاص او ادارة خاصة للتكاليف	19
					سياسات تسعير الخدمات المصرفية في مصرفنا تقوم على منهج التكلفة وليس بناء على العرض والطلب	20
					العاملون في قسم أو ادارة التكاليف على درجة عالية من الخبرة والكفاءة في مجال تسعير الخدمات المصرفية	21
					يدرك العاملون في قسم او ادارة التكاليف مفهوم ومزايا نظام التكاليف المبني على الانشطة "ABC" واساليب تطبيق هذا النظام	22
					يدرك العاملون في قسم او ادارة التكاليف مفهوم سلسلة القيمة "Value Chain" واساليب تطبيقها في مجال تقييم الانشطة ذات القيمة المضافة	23
					يوجد في المصرف ادارة متخصصة لاعادة هندسة الانشطة المصرفية "Reengineering" وذلك بقصد تخفيض تكلفة الخدمات المصرفية التي تقدمها لعملائها .	24
					يوجد في المصرف ادارة متخصصة في الرقابة على جودة الخدمات المصرفية "Quality Control" .	25
					يوجد في المصرف قسم متخصص لتحديد وتقييم ربحية العملاء "Customer Profitability" .	26

<u>السؤال الرابع :</u>

ملاحظات ترغبون في ابدائها حول الموضوعات السابقة ولكنها لم تذكر في الاستبيان .

....

....

....

....

....

....

....

انتهت الاستبانة

شكرا لحسن تعاونكم